

Geschäftsbericht 2015



Über Zurich

Zurich ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 55'000 Mitarbeitenden bieten wir ein umfassendes Angebot von Schaden- und Lebensversicherungsprodukten sowie Dienstleistungen. Zu unseren Kunden gehören Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen, einschliesslich multinationaler Konzerne, in mehr als 170 Ländern.

AA-/stabil

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2015)

55'000

Mitarbeitende (Zahl gerundet)¹
(31. Dezember 2015)

170+

Länder
(31. Dezember 2015)

Unsere Geschäftssegmente

General Insurance

Geschäftstätigkeit

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

Marktsegmente

Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Grosskunden

Vertriebskanäle

Vertreter, Banken, Makler, Direkt, sonstige Vertriebsvereinbarungen

Geografische Ausrichtung

Global

USD 864 Mio.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 34'020 Mio.

Bruttoprämien und Policengebühren

Global Life

Geschäftstätigkeit

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

Marktsegmente

Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie Grosskunden

Vertriebskanäle

Vertreter, Banken, Makler, unabhängige Finanzberater, Vorsorgeberater, Direkt

Geografische Ausrichtung

Global

USD 1'300 Mio.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 29'037 Mio.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter

Farmers²

Geschäftstätigkeit

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

Marktsegmente

der Farmers Exchanges³

Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen

Vertriebskanäle

der Farmers Exchanges³

Exklusive und selbständige Vertreter, Direkt

Geografische Ausrichtung

Vereinigte Staaten

USD 1'421 Mio.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 2'786 Mio.

Managementgebühren und verbundene Erträge

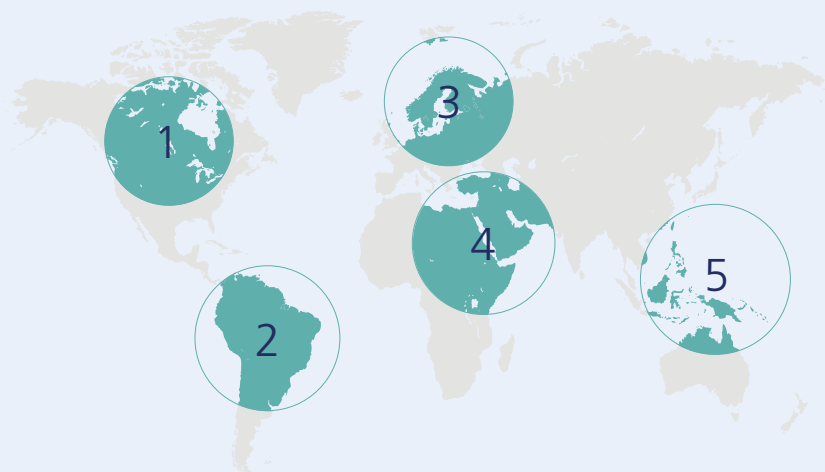
¹ Diese Zahl entspricht dem Durchschnitt der Mitarbeitenden im Jahr 2015.

² Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

³ Sämtliche Verweise auf «Farmers Exchanges» beziehen sich auf Farmers Insurance Exchange, Fire Insurance Exchange, Truck Insurance Exchange sowie deren Tochtergesellschaften und verbundene Unternehmen. Die drei Exchanges sind genossenschaftlich organisierte Versicherungen mit Sitz in Kalifornien. Sie sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer und stehen unter der Oberleitung ihrer Boards of Governors.

Globale Präsenz

Zurich ist auf globaler und lokaler Ebene tätig und auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ausgerichtet.



1

Nordamerika

In Nordamerika zählt Zurich zu den führenden Anbietern gewerblicher Schaden- und Unfallversicherungen in den Sparten Global Corporate, Large Corporate, Middle Market, Specialties und Programs. Zum Leistungsangebot zählen auch Lebensversicherungen im Geschäft mit Privatkunden, wohlhabenden Personen und Grosskunden.

2

Lateinamerika

Zurich ist in Argentinien, Brasilien, Chile, Kolumbien, Mexiko und Venezuela tätig.

3

Europa

Zurich verfügt über grosse Betriebseinheiten in Deutschland, Italien, Spanien, der Schweiz und dem Vereinigten Königreich sowie über eine bedeutende Präsenz in weiteren Ländern.

4

Naher Osten & Afrika

Zurich ist in der gesamten Region tätig, wobei sich die wichtigsten Betriebseinheiten im Nahen Osten, in Südafrika, Marokko und der Türkei befinden.

5

Asien-Pazifik

Zurich verfügt über Betriebseinheiten in Australien, China, Hongkong, Indonesien, Japan, Malaysia, Neuseeland, Singapur und Taiwan.

Inhalt

Konzernüberblick

Finanzergebnis im Überblick	2
Brief des Verwaltungsratspräsidenten	4
Geschäftsumfeld	6
Wie wir nachhaltigen Mehrwert schaffen	8
Unsere Strategie 2014–2016	10
Bericht über die Geschäftsentwicklung 2015	12

Governance

Bericht über die Corporate Governance	24
Vergütungsbericht	68

Group performance review

Operating and financial review	106
Risk review	122

Financial information

Consolidated financial statements	158
Holding company	260
Auszug aus der Konzernrechnung	275
Auszug aus der statutarischen	
Jahresrechnung der Holdinggesellschaft	278
Aktionärsinformationen	282
Kontakt	285
Glossar	286

Titelbild

Zu unseren Kunden gehören Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen. Alle unsere Kunden, ob gross oder klein, vertrauen darauf, dass wir ihnen helfen, ihre Risiken zu verstehen und sich davor zu schützen.

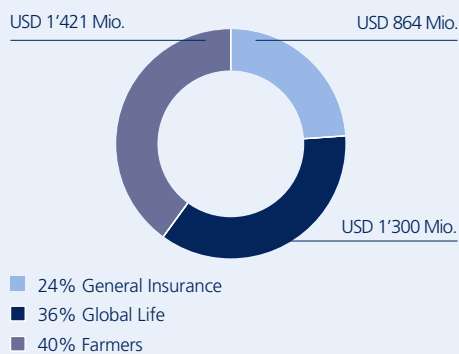
Finanzergebnis im Überblick

Kennzahlen der Gruppe (ungeprüft)

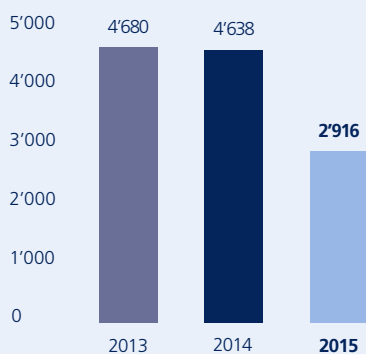
In Millionen USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Jahre, sofern nicht anders ausgewiesen	2015	2014	Veränderung in USD ¹
Business Operating Profit	2'916	4'638	(37%)
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn, nach Steuern	1'842	3'949	(53%)
Gesamtumsatz der Gruppe ²	67'988	74'434	(9%)
Anlagerendite aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto ³	3,8%	4,5%	(0,7 pts)
Gesamtrendite aus Kapitalanlagen der Gruppe (einschliesslich unrealisierter Gewinne und Verluste) ³	1,7%	8,6%	(6,9 pts)
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital ⁴	31'178	34'735	(10%)
Verwässerter Gewinn je Aktie (in CHF)	11.86	24.17	(51%)
Buchwert je Aktie (in CHF) ⁴	209.27	232.65	(10%)
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE) ⁵	6,4%	13,0%	(6,6 pts)
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere, basierend auf dem Business Operating Profit nach Steuern (BOPAT ROE) ⁵	6,4%	11,2%	(4,7 pts)

Eine detailliertere Übersicht finden Sie auf Seite 107.

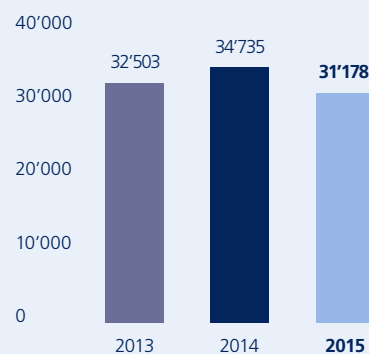
Betriebsgewinn (BOP) 2015 nach Geschäftssegment⁶



Betriebsgewinn (BOP)⁷ (in Millionen USD)



Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital (in Millionen USD)



¹ Zahlen in Klammern stellen eine negative Abweichung dar.

² Das Gesamtgeschäftsvolumen der Gruppe setzt sich aus Bruttoprämien, Policengebühren, Beiträgen mit Anlagecharakter und Managementgebühren zusammen, die von General Insurance, Global Life und Farmers generiert werden.

³ Basierend auf den durchschnittlichen Kapitalanlagen der Gruppe berechnet.

⁴ Per 31. Dezember 2015 bzw. 31. Dezember 2014.

⁵ Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.

⁶ Sofern nicht anders angegeben, werden sämtliche Beträge in US-Dollar ausgewiesen und auf die nächste Million gerundet. Dies kann dazu führen, dass die gerundeten prozentualen Werte zusammen nicht immer 100% ergeben. Die Berechnung von Quoten und Abweichungen erfolgt in der Regel auf der Basis der zugrunde liegenden und nicht der gerundeten Beträge.

⁷ Inklusive Other Operating Businesses und Non-Core Businesses.

Strategische Kernpunkte 2015

- Gezielte Investitionen in attraktive Marktpositionen**
 Zurich erwirbt einen grossen US-Agrarversicherer. Global Corporate und Corporate Life & Pensions haben die Anzahl der gemeinsam bedienten Grossunternehmen erhöht. Über unser auf Banken gestütztes Vertriebsnetz haben wir Millionen von Kunden in 15 Ländern erreicht und so kontinuierliches Wachstum generiert.
- Wertorientiertes Führen anderer Geschäftsbereiche**
 Wir konnten mehr Kunden mit ablaufenden Lebensversicherungspolice halten und die Stornoraten bei Policen senken. Wir haben uns aus mehreren nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereichen zurückgezogen, so beispielsweise in Grossbritannien, Singapur, Australien und dem Nahen Osten.
- Steigerung des Betriebsgewinns**
 Wir haben Programme zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung initiiert. Wir haben zur Bilanz der Gruppe im Jahr 2015 weniger liquide Vermögenswerte im Wert von über USD 3 Mrd. hinzugefügt und so die Erträge auf Kapitalanlagen erhöht.
- Mitarbeiterentwicklung & Technologie**
 Wir haben weitere Fortschritte dabei gemacht, eine vielfältige und talentierte Belegschaft zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und ihr Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Wir wurden als erster globaler Versicherungsanbieter nach einer Norm zur Geschlechtergleichstellung zertifiziert. Wir haben in den USA ein Ausbildungsprogramm nach Schweizer Vorbild eingeführt.
- Unsere Absichtserklärung – das Zurich Commitment**
 Zurich erreichte mit 83 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 99% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche. Der Gesamtwert unserer «Impact Investments» überstieg 2015 erstmals die Marke von USD 1 Mrd., ein Zuwachs von 54%. Unsere Kooperation zum Hochwasserschutz weitete die Zusammenarbeit mit gefährdeten Gemeinschaften aus.

Hauptkennzahlen 2015

USD 2,9 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 1,8 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn nach Steuern

Ziele 2014–2016

BOPAT ROE¹

2015

6,4%

Ziel

12–14%

Z-ECM²

per 1. Oktober 2015

114%

Ziel

100–120%

Nettomittelzuflüsse

2015

USD 3,9 Mrd.

Ziel über 3 Jahre³

>USD 9 Mrd.

¹ Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (Business Operating Profit, BOP) nach Steuern (BOPAT ROE). Ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

² Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ist eine interne Kennzahl für die Kapitaladäquanz. Es bildet zugleich die Grundlage für den Schweizer Solvenzttest (SST) und gilt vorbehaltlich der Genehmigung durch die Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA). Per 1. Juli 2015 betrug die SST-Solvenzquote der Gruppe 203%.

³ Kumulative Nettomittelzuflüsse an die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG nach Abzug der zentralen Kosten für den Zeitraum 2014–2016.

Brief des Verwaltungsratspräsidenten



Verwaltungsratspräsident

Tom de Swaan

*Sehr geehrte Aktionärin,
sehr geehrter Aktionär,*

2015 erzielte Zurich einen Betriebsgewinn¹ (Business Operating Profit, BOP) von USD 2,9 Mrd., was einem Rückgang von 37% gegenüber 2014 entspricht. Der den Aktionären zurechenbare Reingewinn (Net Income Attributable to Shareholders, NIAS) verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 53% auf USD 1,8 Mrd. Dieses für uns enttäuschende Ergebnis ist auf die Herausforderungen in unserem Schadenversicherungsgeschäft sowie Restrukturierungskosten zurückzuführen. Zur Steigerung der Rentabilität haben wir rigorose Massnahmen eingeleitet.

Das Segment General Insurance verzeichnete einen Rückgang des Betriebsgewinns um 71% auf USD 864 Mio. und eine Verschlechterung des Schaden-Kosten-Satzes um 6,7 Prozentpunkte auf 103,6%. Im Ergebnis haben sich eine Reihe von Grossschäden und Schäden aus Naturkatastrophen niedergeschlagen, darunter die Explosionen im Hafen der chinesischen Stadt Tianjin im August sowie die Überschwemmungen in Grossbritannien und Irland im Dezember. Wir haben Massnahmen ergriffen, um die Ertragsschwankungen zu reduzieren und Portfolios mit unterdurchschnittlichem Ertrag entweder mit veränderten Konditionen neu zu zeichnen oder nicht zu erneuern.

Die anderen Geschäftsbereiche entwickelten sich gut. Der Betriebsgewinn im Segment Global Life stieg um 2% auf USD 1,3 Mrd. Die Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter sanken in US-Dollar um 9%, in lokaler Währung stiegen sie indessen um 6%. Unsere Joint Ventures mit Banken setzten ihr stetiges Wachstum fort und mit den Massnahmen im Bestandsmanagement wurde bereits im vergangenen Jahr das für 2016 gesteckte Ziel einer Verbesserung des Betriebsgewinns von mehr als USD 80 Mio. erreicht.

¹ Der Betriebsgewinn zeigt die zugrunde liegende Leistung der Geschäftseinheiten der Gruppe an, bereinigt um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen.

Der Betriebsgewinn von Farmers² sank um 10% auf USD 1,4 Mrd. Die Ursachen sind versicherungstechnische Verluste bei Farmers Re und eine geringere Beteiligung an Rückversicherungsabkommen mit den Farmers Exchanges. Die Farmers Exchanges, die Eigentümern ihrer Versicherungsnehmer sind, haben bei der Umsetzung ihrer Strategie weiterhin gute Fortschritte erzielt – erkennbar an einer verbesserten Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie einem kontinuierlichen Wachstum ihres Maklernetzes.

Die Z-ECM-Quote (Zurich Economic Capital Model³) lag mit 114% per 30. September 2015 im Zielbereich. Wir sind auf bestem Weg, für unseren strategischen Dreijahreszeitraum 2014–2016 Mittelzuflüsse von über USD 10 Mrd. zu erwirtschaften und damit unser Ziel deutlich zu übertreffen. Aufgrund unserer starken Kapitalposition und der hohen Mittelzuflüsse schlägt der Verwaltungsrat vorbehaltlich der Zustimmung der Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung am 30. März den Aktionären die Ausschüttung einer Dividende von CHF 17 je Aktie vor.

Mario Greco neuer CEO und weitere Änderungen in der Konzernleitung

In den letzten Monaten kam es zu verschiedenen Änderungen in der Konzernleitung. Im Januar gaben wir bekannt, dass Mario Greco als neuer Chief Executive Officer (CEO) zu Zurich stossen wird, vorbehaltlich der Zustimmung der Aufsichtsbehörden. Wir sind überzeugt, dass Mario Greco die besten Voraussetzungen mitbringt, um unser Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Er war zuletzt CEO von Generali. Davor war er bei Zurich als CEO Global Life und anschliessend als CEO General Insurance tätig. Er wird die Position übernehmen, die ich seit dem Rücktritt von Martin Senn im Dezember 2015 interimswise ausgeübt habe. Wir danken Martin Senn für seine von Weitsicht und grossem Engagement geprägte Leitung von Zurich.

In der Konzernleitung übernahm Kristof Terryn im Oktober die Funktion des CEO General Insurance, nachdem sich Mike Kerner entschieden hatte, das Unternehmen zu verlassen. Wir danken Mike Kerner für seine zahlreichen Verdienste. Gary Shaughnessy, seit 2012 CEO von Zurich UK Life, übernahm im Januar 2016 die Position des CEO Global Life. Im Weiteren wurde Cecilia Reyes, bislang Chief Investment Officer (CIO), im Juli zum Chief Risk Officer ernannt. Sie trat die Nachfolge von Axel Lehmann an, der aus dem Unternehmen ausgetreten ist. Wir danken Axel Lehmann für seinen Einsatz und seine herausragenden Leistungen für Zurich. Urban Angehrn trat im Juli als neuer CIO in die Geschäftsleitung ein. Er hatte zuvor die Position des Head of Alternative Investments bekleidet.

Änderungen im Verwaltungsrat

Im Dezember kündigten wir an, unseren Aktionärinnen und Aktionären zwei neue Mitglieder für den Verwaltungsrat vorzuschlagen: Jeffrey L. Hayman, amerikanischer Staatsangehöriger mit umfangreicher Erfahrung in der Versicherungsbranche, und David Nish, britischer Staatsangehöriger, der bis 2015 Group CEO von Standard Life plc. war. Wie bereits angekündigt werden Don Nicolaisen, Thomas K. Escher und Rafael del Pino an der Generalversammlung 2016 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehen. Wir bedanken uns für ihre Leistungen und ihren Einsatz für Zurich.

Corporate Responsibility

Wir sind überzeugt, dass wir durch verantwortungsvolles Handeln nachhaltigen Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen schaffen können. So erreichte Zurich dank ihren Bemühungen 2015 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 99% der im Index vertretenen Unternehmen der Versicherungsbranche. Der Gesamtwert unserer «Impact Investments» im Jahr 2015 überstieg ausserdem die Marke von USD 1 Mrd. und zusammen mit unseren Partnern haben wir unser Engagement für Hochwasserschutz auf weitere gefährdete Gemeinschaften ausgeweitet.

Ausblick

Die weltweiten Wirtschaftsaussichten werden uns weiterhin stark fordern. Wir haben unsere Effizienzsteigerungsmassnahmen beschleunigt und streben danach, das für 2016 gesteckte Kosteneinsparungsziel von USD 300 Mio. zu übertreffen. Wir sind darüber hinaus auf dem besten Wege, bis Ende 2018 gruppenweit insgesamt Einsparungen bei den jährlichen Kosten von mehr als USD 1 Mrd. zu erzielen.

Zu den Prioritäten für das Jahr 2016 gehören die Sanierung unseres Schadenversicherungsgeschäfts, ausserdem konzentrieren wir uns weiterhin auf die Ausrichtung der Gruppe für 2017 und die darauffolgenden Jahre. Diese schliesst insbesondere Massnahmen zur Effizienzsteigerung und die Schärfung unseres Fokus im Privatkundenbereich ein. Ich bin überzeugt, dass wir mit unserer starken globalen Marktposition, den ausgezeichneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und unserer starken Marke über die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft verfügen. Wir danken Ihnen für Ihre Unterstützung.

Freundliche Grüsse,



Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer a.i.

² Die Farmers Exchanges sind Eigentümern ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ist eine interne Kennzahl für die Kapitaladäquanz, die auch die Grundlage des Schweizer Solvenztests (SST) von Zurich bildet.

Geschäftsumfeld

Das globale Risikoumfeld wandelt sich rasch. Zurich arbeitet laufend an der Weiterentwicklung ihrer Versicherungsprodukte, Dienstleistungen und Versicherungslösungen, um so sich ändernde Kundenbedürfnisse frühzeitig zu berücksichtigen und den Erwartungen aller Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

Grosskunden

Zurich nimmt im Grosskundenmarkt eine Führungsposition ein und bietet durch die Bereiche Global Corporate und Corporate Life & Pensions sowohl in der Schaden- als auch in der Lebensversicherung eine umfassende Palette von Produkten, Dienstleistungen und Lösungen an. Wir orientieren uns bei der Entwicklung der Grosskundenbedürfnisse an langfristigen Trends.

Dazu gehören die Globalisierung mit der damit verbundenen Wechselwirkung von Risiken, die wachsende Komplexität der Regulierungen und der Fortschritt in den digitalen Technologien. Globale Grossunternehmen zentralisieren zunehmend den Versicherungseinkauf und das Risikomanagement, um Skaleneffekte zu nutzen. Viele bedienen sich dabei global agierender Versicherungsmakler und Vorsorgeberater, die sie bei der Auswahl eines Versicherungsträgers aus einer Liste zuvor geprüfter Unternehmen beraten.

Bei den Lebensversicherungen wird die Nachfrage nach Lösungen für die betriebliche Vorsorge und Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer im Wesentlichen von folgenden Faktoren bestimmt: Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Zusammensetzung der Belegschaft; staatliche Kürzungen im Gesundheitswesen und bei Sozial- und Pensionsleistungen; internationale Mobilität sowie das Bestreben, Bilanzrisiken durch den Ersatz von Plänen mit Leistungsprimat durch Pläne mit Beitragsprimat zu vermindern.

Bei allen Produktlinien sind globale Grosskunden auf der Suche nach Lösungen, die internationalen Standards genügen. Zudem wächst ihr Interesse an versicherungs- und risikobezogenen Erkenntnissen, die mithilfe von Datensammlungen (Big Data), Prognosetools (Predictive Analytics) und Risikoabschätzungen gewonnen werden.

Mittelständische Firmenkunden

Für unsere mittelständischen Firmenkunden ist die Geschäftstätigkeit voller Risiken, und diese nehmen weiter zu. Dabei müssen

die Unternehmen lernen, auch mit neuen Arten von Risiken umzugehen, wie beispielsweise Cyberangriffen, Datendiebstahl, Terrorismus und die Unterbrechung globaler Lieferketten. Naturkatastrophen nehmen nicht nur an Häufigkeit zu, die Schäden werden auch kostspieliger. Zudem wird das regulatorische Umfeld immer komplexer.

Studien von Zurich zeigen, dass sich viele Firmenkunden dieser Risiken nicht immer in vollem Umfang bewusst sind. Dies eröffnet die Chance, sie mit Risikoanalysen, Risikoerkenntnissen und entsprechenden Deckungen zu unterstützen. Datensammlungen und Prognosetools sind dabei wichtige Instrumente, um die Risiken von Unternehmen besser zu bewerten und Quersubventionen, die der auf Durchschnittswerten beruhenden traditionellen Methode inhärent sind, zu vermeiden. Je grösser der Datenpool, desto genauer sind die Ergebnisse. Grosse Versicherungsanbieter wie Zurich können sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und zu einer Verbesserung des Schadensatzes beitragen.

Solche Dienstleistungen sind für das Zielsegment von Zurich besonders wichtig: Wir betrachten unsere Kunden als «Expertise-Suchende» – sie suchen jene Anbieter, die sie nicht nur bei der Versicherung ihrer Risiken, sondern auch in den Bereichen Risikomanagement und -minimierung am besten unterstützen können. Wie bei den Grosskunden nehmen im Versicherungseinkauf Makler und andere Intermediäre eine Schlüsselstellung ein und verwenden selbst ebenfalls Datensammlungen und Analysetools, um ihr Angebot zu verbessern.

Privatkunden

Im Privatkundengeschäft führen neue Kundenbedürfnisse und die immer stärkere Verbreitung digitaler Technologien zu einem Wandel. Das Verhalten der Kunden verändert sich grundlegend: Die Menschen sind besser informiert, anspruchsvoller, nutzen neue Technologien ganz selbstverständlich und sind eher bereit, den Versicherungsanbieter zu wechseln.

Darüber hinaus erwarten Privatkunden Technologien, die alltägliche Vorgänge vereinfachen. Die Versicherungsgesellschaften müssen daher umfassende digitale Plattformen aufbauen und zugleich ständig die Qualität ihrer Dienstleistungen verbessern. Für die von den Kunden geforderten, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Produkte werden modulare Versicherungslösungen immer wichtiger. Privatkunden fragen überdies häufig ihre Freunde um Rat oder holen sich in den sozialen Netzwerken Tipps. Sie sind bereit, ihre Produktinformationen – auch über Versicherungen – mit anderen zu teilen. Und da sich ihr Leben schnell verändert, wünschen sie sich Flexibilität.

Unser Zielkundensegment sind Menschen, die wir als «entscheidungssichere Planer» bezeichnen. Sie sind bereit, für Versicherungsleistungen und -lösungen höhere Preise zu zahlen, wenn diese schnell und unkompliziert bereitgestellt werden, über eine Vielzahl von Kanälen abrufbar sind und an die konkreten Bedürfnisse des Kunden angepasst werden können. Ebenso erwarten sie eine professionelle Beratung und einen kontinuierlichen Dialog über die sozialen Netzwerke.

Zurich plant daher, einen kundenzentrierten, alle Vertriebskanäle umfassenden Ansatz zu entwickeln, mit dem unsere Privatkunden nahtlos verschiedene Kanäle nutzen können. Er soll zudem für das Privatkundengeschäft die Zusammenarbeit mit Intermediären – Agenten, Maklern und unabhängigen Finanzberatern – erleichtern.

Regulatorische Entwicklungen

Die Globalisierung beeinflusst sowohl die Versicherungswirtschaft wie auch deren Kunden. Obschon viele der aktuellen Risiken global miteinander verknüpft sind und die grössten Versicherungsanbieter global agieren, ist die Versicherungsaufsicht noch immer auf die nationalen Märkte fokussiert. Aus globaler Sicht herrschen daher keine einheitlichen regulatorischen Rahmenbedingungen. Dies gefährdet nicht nur die Effizienz des Kapitaleinsatzes, sondern

«Als global tätiger Versicherungsanbieter treten wir für einen konsolidierten, gruppenweiten Regulierungsansatz ein.»

es erschwert den globalen Versicherungsunternehmen auch, ihr Potenzial als Risikoträger voll auszuschöpfen. Als global tätiger Versicherungsanbieter tritt Zurich für einen konsolidierten, gruppenweiten Regulierungsansatz ein, wie er beispielsweise durch das von der IAIS (International Association of Insurance Supervisors) erarbeitete Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups (Einheitlicher Rahmen für die Aufsicht über international tätige Versicherungskonzerne) gegeben wäre.

Im November 2015 aktualisierte das Financial Stability Board (FSB) seine Liste von global systemrelevanten Versicherern (G-SII), die vom FSB als «too big to fail» eingestuft werden. Wie schon im Jahr 2014 erscheint Zurich auch diesmal nicht auf der Liste. Diese Entscheidung anerkennt nach unserer Auffassung unsere Konzentration auf das traditionelle Versicherungsgeschäft und bestätigt unsere Einschätzung, dass dieses kein systemisches Risiko darstellt.

Neben den gegenwärtigen Bemühungen der Aufsichtsbehörden, strengere Vorschriften zum Geschäftsgebaren und zur Unternehmensführung zu erlassen, erwarten wir, dass einige der jüngeren Entwicklungen, die für unsere Kunden relevant sind, zunehmend in den Fokus der Aufsichtsbehörden rücken werden, da mit diesen Veränderungen sowohl Chancen als auch Risiken verbunden sind. So kann beispielsweise der Einsatz grosser Datensammlungen und Prognosetools zu Bedenken führen, ob die Privatsphäre gewahrt und der Kunde vor Diskriminierung geschützt ist. Zwar können Versicherer mithilfe solcher Instrumente einzelne Risiken viel genauer bestimmen, doch kann darin auch eine Gefahr für den Solidaritätsgrundsatz gesehen werden, der dem traditionellen Pooling von Risiken zugrunde liegt. Neue Fragestellungen ergeben sich für die Versicherungsaufsicht auch aus neuen Technologien wie dem Einsatz von Drohnen oder selbstfahrenden Fahrzeugen.

Zurich möchte in diesem Bereich wie auch in der öffentlichen Diskussion über Chancen und Risiken neuer Technologien eine aktivere Rolle im Dialog mit den Aufsichtsbehörden spielen.

Corporate Responsibility

Bei Zurich ist die Corporate Responsibility (CR) Bestandteil der Geschäftsstrategie, da nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken bedeutsam für diejenigen Anspruchsgruppen sind, auf deren Unterstützung wir zählen: unsere Kunden, unsere Mitarbeitenden sowie potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, unsere Investoren sowie die Gemeinden und Gemeinwesen, in denen wir tätig sind.

Deshalb gehört die Berücksichtigung ökologischer, sozialer und Governance-Faktoren (ESG) zu unserem Geschäftsalltag. Unsere CR-Aktivitäten stellen für unsere Kunden ein Differenzierungsmerkmal dar. Sie sind bedeutsam für die Anwerbung und Bindung von Fachkräften. Sie verbessern die langfristige Anlagerendite. Sie unterstützen den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern und Aufsichtsbehörden. Zudem stärken sie unsere Marke und unsere Reputation.

Ferner eröffnen sie die Möglichkeit, unsere Kernqualifikationen im Versicherungsgeschäft – wie Risikomanagement, Know-how in der Risikoübernahme und Anlagemanagement – zu nutzen, um auf langfristige gesellschaftliche und umweltbezogene Trends zu reagieren. Dazu gehören der Klimawandel und extreme Wetterbedingungen, eine alternde Bevölkerung oder finanzielle Ausgrenzung. CR kommt auch in unseren Corporate-Governance-Prozessen zum Tragen: Durch eine gute Corporate Governance wird der von Integrität und ethischem Verhalten getragene Ruf von Zurich gestärkt.

Unsere Anspruchsgruppen erwarten von uns, dass wir transparent machen, wie wir uns gegenüber Politikern und Regierungen engagieren, gerade wenn es um politische Spenden geht. Zurich tritt in diesem Zusammenhang für eine freiwillige Offenlegung ein.

Unsere Mitarbeitenden

Unsere Mitarbeitenden ermöglichen unseren Erfolg. Aus diesem Grund müssen wir in der Lage sein, eine vielseitige und talentierte Belegschaft für das Unternehmen zu gewinnen, an uns zu binden und Entwicklungsmöglichkeiten in einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens, der Transparenz und der Inklusion zu bieten. Beim Aufbau eines vielfältigen Umfelds, in dem sich unsere Mitarbeitenden bestmöglich einbringen können und das für talentierte Menschen besonders attraktiv ist, machen wir gute Fortschritte.

Um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden im Einklang mit unserem von Verantwortung und Ethik geprägten Geschäftsansatz handeln, gehören das Zurich Commitment gegenüber unseren Anspruchsgruppen sowie die Zurich Basics, unser Verhaltenskodex, zur obligatorischen Schulung praktisch aller Angestellten. Darin sind unsere wichtigsten Werte formuliert.

Weitere Informationen:

Corporate Responsibility

Weitere Informationen zu den Fortschritten, die wir 2015 auf dem Gebiet der Corporate Responsibility erzielt haben, finden Sie in diesem Geschäftsbericht im Abschnitt über die Geschäftsentwicklung sowie in der nur online und in Englisch verfügbaren Beilage «CR highlights 2015» unter www.zurich.com/corporate-responsibility

Unsere Mitarbeitenden

Weitere Einzelheiten zu Entwicklungen, die 2015 für unsere Mitarbeitenden relevant waren, finden Sie in diesem Geschäftsbericht im Abschnitt über die Geschäftsentwicklung sowie in der nur online und in Englisch verfügbaren Beilage «Our people 2015» unter www.zurich.com/cr/our-people

Politisches Engagement

Weitere Informationen über unsere Positionen und unser Engagement finden Sie unter www.zurich.com/cr/strategy-priorities

Wie wir nachhaltigen Mehrwert schaffen

Unser Ziel ist es, nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen zu schaffen: unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Unser Ziel ist es, der beste weltweit agierende Versicherer zu sein, und zwar in den Augen unserer Kunden, Mitarbeitenden, Investoren und der Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten. Unser Geschäftsmodell schafft Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen.

Wertschöpfung beginnt bei der Betreuung unserer Kunden: Wir helfen ihnen durch unser Markenversprechen des «intelligenten Versicherungsschutzes», Risiken zu verstehen und sich davor zu schützen. Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden, indem wir in ihre Fähigkeiten und Kenntnisse investieren, sodass jeder und jede sein bzw. ihr Potenzial entfalten kann.

Wir schaffen Mehrwert für unsere Aktionäre, indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und uns bemühen, den Wert des Unternehmens durch die Umsetzung unserer Strategie zu erhöhen. Und wir schaffen Mehrwert für die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, sowohl durch unser Kerngeschäft als Versicherer, das Wirtschaftswachstum und die Wohlfahrt der Gesellschaft fördert, als auch durch die Integration der Corporate Responsibility in all unsere Handlungen.

● Unsere Kunden

Zu unseren Kunden gehören Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen, einschliesslich multinationaler Konzerne, in mehr als 170 Ländern.

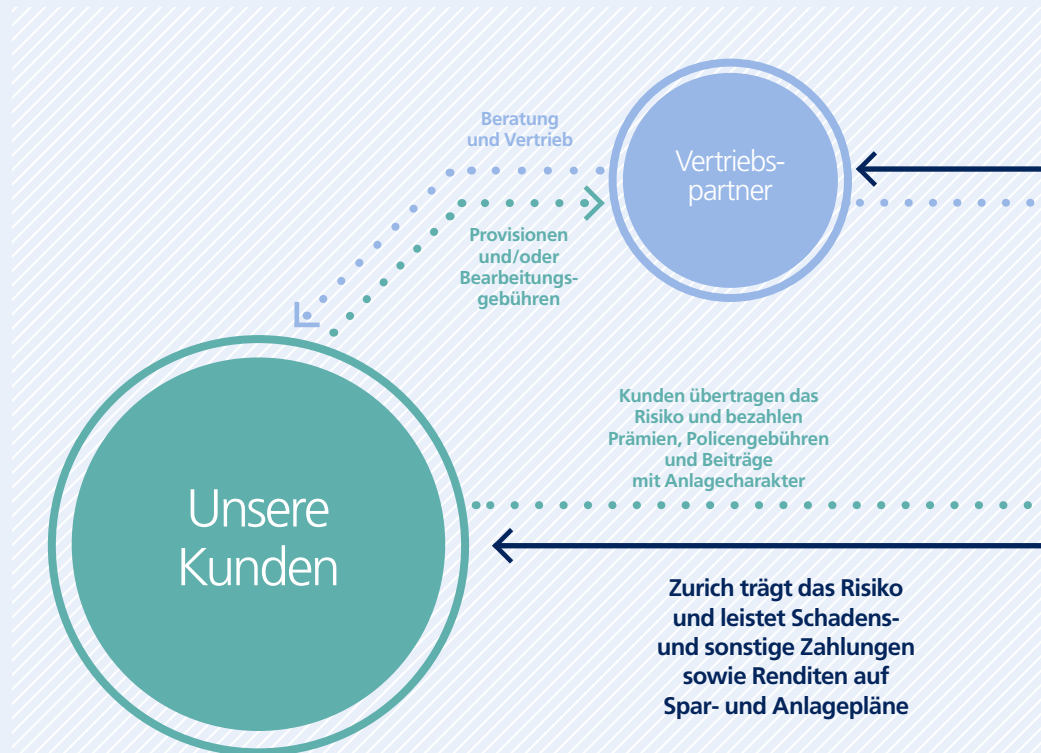
● Vertriebspartner

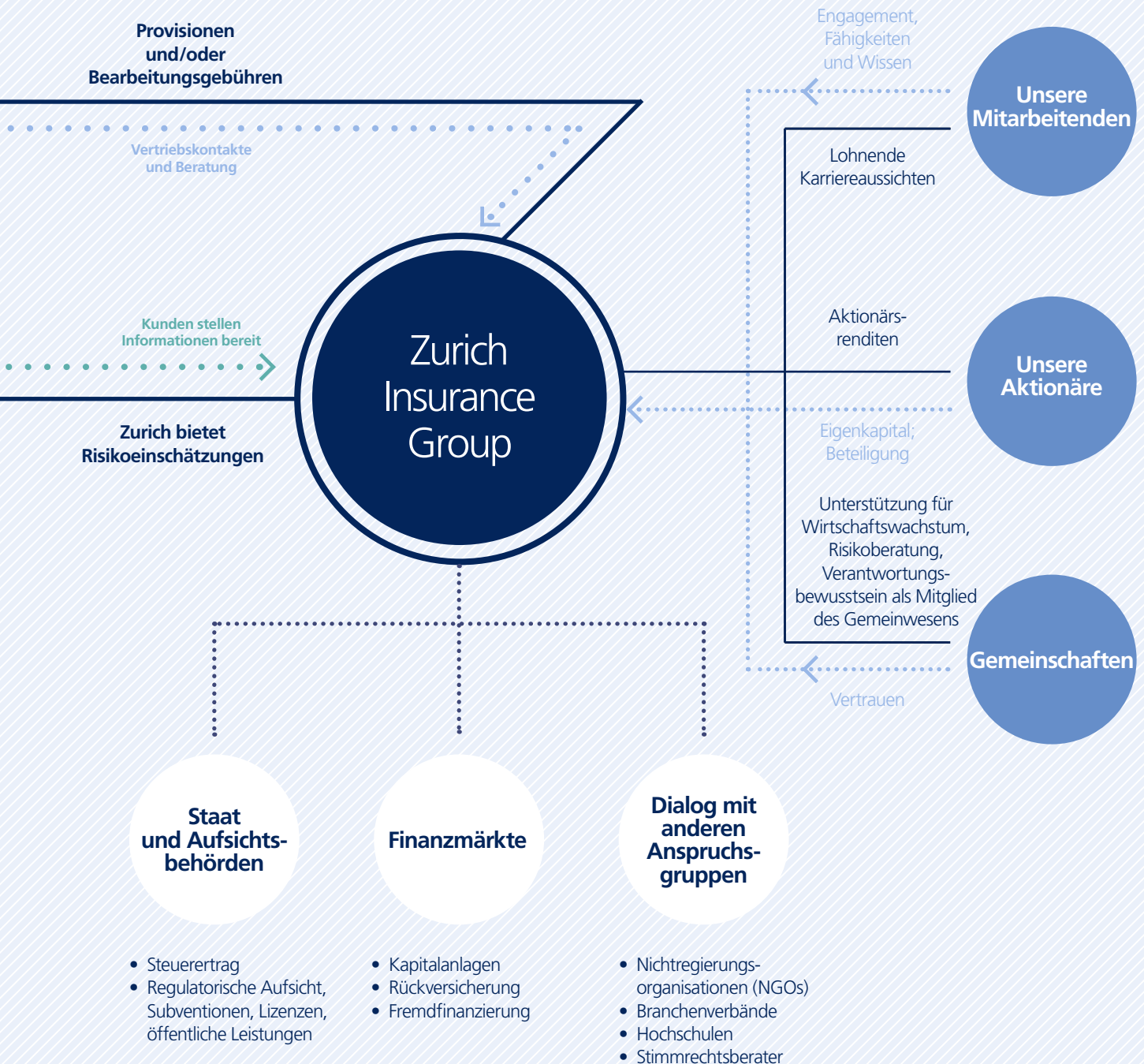
Neben dem Direktverkauf sind unsere Vertriebspartner ein wesentlicher Bestandteil unseres Geschäftsmodells. Zu ihnen zählen Vertreter, Banken, Makler, unabhängige Finanzberater, Einzelhändler, Automobilhändler und Vorsorgeberater.

● Zurich Insurance Group

Mit rund 55'000 Mitarbeitenden weltweit bietet Zurich über die Segmente General Insurance und Global Life sowie über Farmers Versicherungsprodukte und -dienstleistungen an.¹

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.





Unsere Strategie 2014–2016

Die Strategie von Zurich zielt darauf ab, in einem sich verändernden und wettbewerbsintensiveren Geschäftsumfeld nachhaltig und profitabel zu wachsen. Unsere Strategie lässt sich durch «Wer wir sind», «Was wir tun» und «Wie wir es tun» zusammenfassen.

Wer wir sind

Zurich wurde 1872 in der Schweiz gegründet und zählt zu den erfahrensten Versicherern der Welt. Unsere Kunden entscheiden sich für Zurich, weil sie die Menschen und Dinge, die sie lieben, schützen möchten und unser Wissen, unsere Fachkompetenz und unsere Stabilität schätzen. Wir setzen uns für unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gesellschaft ein, in der wir leben und arbeiten. Unser Markenversprechen eines intelligenten Versicherungsschutzes beruht auf Zurich's besonderem Ansatz, Risiken zu verstehen und zu managen. Dies nicht nur im Namen unserer Kunden, sondern auch im langfristigen Interesse aller unserer Anspruchsgruppen. Wir geben unsere Risikoexpertise und Risikoanalysen an unsere Kunden, Gemeinschaften und andere Anspruchsgruppen weiter, um ihnen dabei zu helfen, ihre Risiken besser zu verstehen.

Was wir tun

Wir investieren gezielt in attraktive Marktpositionen mit hohem Potenzial in den Bereichen Grosskunden, mittelständische Firmenkunden und ausgewählten Privatkundenmärkten. Andere Geschäftsbereiche führen wir wertorientiert. Dies bedeutet, ausgewählte Bestände unseres Segments Global Life zu optimieren sowie die Erträge in kleineren Märkten im Segment General Insurance zu maximieren. Geschäftsbereiche, die eine unterdurchschnittliche Entwicklung aufweisen, sanieren oder verkaufen wir.

Wie wir es tun

Wir erhöhen unseren Betriebsgewinn mittels unternehmensweitem Abbau von Komplexität und zentraler Kosten sowie durch Stärkung der operativen Effizienz durch die Verbesserung interner Abläufe und durch das Erzielen höherer Erträge auf unsere Kapitalanlagen.

Zudem bauen wir gezielt Kompetenzen aus. Wir investieren in die Mitarbeiterentwicklung und schaffen die Voraussetzungen, um uns hinsichtlich unserer Betriebsabläufe und unserer Technologie im obersten Viertel der Branche positionieren zu können. Wir investieren in die Marke Zurich und das Markenversprechen eines intelligenten Versicherungsschutzes und stärken unsere Reputation. Bei allem, was wir tun, erfüllen wir das «Zurich Commitment», unsere Verpflichtung gegenüber allen Anspruchsgruppen. Dazu gehören eine von verantwortungsvollem Handeln geprägte Geschäftsführung und die Einhaltung unserer Werte.

Weitere Informationen

Weitere Informationen über unsere Strategie und das Zurich Commitment finden Sie unter: www.zurich.com/strategy

Unsere Strategie auf einen Blick

- gezielte Investition in attraktive Marktpositionen
- wertorientiertes Führen aller anderen Geschäftsbereiche



- einer der erfahrensten Versicherer der Welt
- unser Markenversprechen: intelligenter Versicherungsschutz

- Steigerung des Betriebsgewinns
- gezielter Aufbau der richtigen Fähigkeiten
- Erfüllung des Zurich Commitment

Eckpfeiler unserer Strategie

Gezielte Investitionen in attraktive Marktpositionen

Implementierung unserer Kundenstrategien im Grosskundengeschäft, im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden und in ausgewählten Privatkundenmärkten.

Fortschritte im Jahr 2015

Derzeit läuft die Übernahme des grossen US-amerikanischen Agrarversicherers Rural Community Insurance Services (RCIS). Über einen kombinierten Ansatz haben die Bereiche Global Corporate und Corporate Life & Pensions die Zahl der gemeinsam bedienten Grossunternehmen gesteigert. Unser Vertriebsnetz über Banken konnte dank des Zugangs zu Millionen von Kunden in 15 Ländern kontinuierliches Wachstum verzeichnen.

Wertorientiertes Führen anderer Geschäftsbereiche

Maximierung des Wertpotenzials unseres Lebensversicherungsbestandes; Wertschöpfung in kleineren, rentablen Schadenversicherungsmärkten; Sanierung von oder Ausstieg aus Geschäftsbereichen mit unterdurchschnittlicher Wertentwicklung.

In Deutschland konnten wir mehr Kunden mit ablaufenden Lebensversicherungspolicen halten und in den Vereinigten Staaten die Stornoraten bei Policen senken. Wir sind aus einigen nicht zum Kerngeschäft zählenden Segmenten ausgestiegen, unter anderem in Grossbritannien, Singapur, Australien und im Nahen Osten.

Steigerung des Betriebsgewinns

Abbau von Komplexität, Reduktion zentraler Kosten, Stärkung operativer Effizienz durch die Verbesserung interner Abläufe sowie die Erzielung höherer Erträge auf Kapitalanlagen.

Wir haben Programme zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung initiiert sowie unsere Prozesse und Technologien weiter modernisiert. Wir haben zur Bilanz der Gruppe im Jahr 2015 weniger liquide Vermögenswerte im Wert von über USD 3 Mrd. hinzugefügt und so die Erträge auf Kapitalanlagen erhöht.

Erfolgsfaktoren

Mitarbeiterentwicklung & Technologie

Mitarbeiterentwicklung; Arbeit an unseren Betriebsabläufen und Technologien – wir wollen uns im obersten Viertel der Branche positionieren; Ausbau der Marke Zurich und unserer Reputation.

Fortschritte im Jahr 2015

Wir machten weiterhin Fortschritte darin, eine vielfältige und talentierte Belegschaft für das Unternehmen zu gewinnen, an uns zu binden und ihr Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Als erster globaler Versicherungsanbieter wurden wir nach einer Norm zur Geschlechtergleichstellung zertifiziert. In den Vereinigten Staaten haben wir ein Berufslehreprogramm nach Schweizer Vorbild eingeführt. In unserer Marketing- und Kommunikationsstrategie haben wir unser Markenversprechen eines intelligenten Versicherungsschutzes hervorgehoben.

Erfüllung des Zurich Commitment

Wir setzen uns für unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gesellschaft ein, in der wir leben und arbeiten. Corporate Responsibility ist ein integraler Bestandteil dieses Anspruchs.

Zurich erreichte mit 83 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 99% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche. Der Gesamtwert unserer «Impact Investments» überstieg 2015 erstmals die Marke von USD 1 Mrd., ein Zuwachs von 54%. Unsere Kooperation zum Hochwasserschutz weitete die Zusammenarbeit mit gefährdeten Gemeinschaften aus.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2015

Wir wollen uns auf unsere Stärken, die Optimierung oder Aufgabe anderer Geschäftsbereiche und die Steigerung des Betriebsgewinns fokussieren. Unterstützt werden wir dabei von unsere Mitarbeitenden, Prozessen und Technologien.

Unsere Strategie für die Jahre 2014–2016 zielt darauf ab, in einem sich verändernden und wettbewerbsintensiven Geschäftsumfeld nachhaltig und profitabel zu wachsen. Wir investieren gezielt in unsere Geschäftstätigkeit in Märkten mit hohem Potenzial, in denen wir über eine starke Wettbewerbsposition verfügen. Wir führen andere Geschäftsbereiche wertorientiert und streben die Steigerung unseres Betriebsgewinns an.

Ebenso bauen wir die für die Umsetzung unserer Strategie erforderlichen Kompetenzen aus. Dies umfasst die Entwicklung unserer Mitarbeitenden und die Förderung ihrer Fähigkeiten, Investitionen in die Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Betrieb und Technologien sowie die weitere Stärkung unserer Marke und Reputation. Es bedeutet auch, dass wir unser Zurich Commitment gegenüber allen Anspruchsgruppen erfüllen und bei allen Aktivitäten verantwortungsvoll handeln.

Gezielte Investitionen in ausgewählte Bereiche

Wir investieren gezielt in Marktpositionen mit hohem Potenzial in den Bereichen Grosskunden, mittelständische Firmenkunden und ausgewählte Privatkunden.

Einfacheres Versicherungsmanagement für Grossunternehmen

Grossunternehmen haben einen komplexen Versicherungsbedarf, der sich in der Regel auf verschiedene Länder erstreckt, und sie sind zunehmend bestrebt, Versicherungseinkauf und -management zu zentralisieren. Unsere Bereiche Global Corporate (GC) und Corporate Life & Pensions (CLP) der Segmente General Insurance bzw. Global Life bedienen diese Kunden über einen gemeinsamen Ansatz. Darin enthalten sind Schaden- und Lebensversicherungsprodukte, Dienstleistungen sowie länderübergreifende Standardisierungen von Leistungen und Deckungen. So wird das Management des Versicherungsbedarfs für diese Kunden einfacher und kosteneffizienter. Zudem können sich unsere Kunden darauf verlassen, dass ihre Versicherungsprogramme die komplexen regulatorischen Anforderungen

vollumfänglich erfüllen. Im Jahr 2015 konnten wir die Zahl der Kunden, die über diesen Ansatz bedient wurden, gegenüber 2014 um 32% auf 220 erhöhen, womit der höchste Stand seit der Programmeinführung im Jahr 2011 erreicht wurde.

Mehr Kundenreichweite über Banknetzwerke

Wir sind bestrebt, unsere Vertriebsvereinbarungen mit Banken, die wesentlich zu unserem Ergebnis beitragen, kontinuierlich auszubauen. Diese leisten einen wesentlichen Beitrag zum Ergebnis und verschaffen uns Zugang zu mehr als 60 Millionen Kunden in den Hauptmärkten von 15 Ländern.

Zu diesen Vereinbarungen zählen zwei Joint Ventures mit Grossbanken. Das im Jahr 2011 geschlossene Joint Venture Zurich Santander sieht langfristige exklusive Vertriebsvereinbarungen mit Banco Santander S.A. vor und ermöglicht den Zugang zu rund 40 Millionen Kunden in Lateinamerika. In Spanien gibt uns das 2008 abgeschlossene und 2014 verlängerte Joint Venture mit Banco Sabadell S.A. Zugang zu einem Kanal für den Vertrieb von Versicherungsprodukten im Netzwerk von Sabadell, das rund sechs Millionen Kunden umfasst. Im Jahr 2015 steigerten sowohl Zurich Santander als auch unser Joint Venture mit Banco Sabadell ihre Rentabilität weiter und erzielten hohe Umsätze mit Lebens- und Schadenversicherungsprodukten. Die aktuellen Wechselkursschwankungen können sich jedoch negativ auf die Erlöse auswirken.

Der Betriebsgewinn (BOP) aus beiden Joint Ventures betrug im Jahr 2015 USD 268 Mio. Darüber hinaus erhalten wir über eine strategische Partnerschaft mit der Deutschen Bank in Deutschland, Italien und Spanien Zugang zu zehn Millionen potenziellen Kunden. Zu den jüngst mit Banken unterzeichneten Verträgen zählt eine exklusive, seit 2015 operativ wirksame Vertriebsvereinbarung mit Citibank NA im Nahen Osten.

Fokus auf KMU in Hongkong

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind für Zurich weiterhin ein bedeutender Markt. In Hongkong haben wir festgestellt, dass die Krankenversicherung für Arbeitnehmer nach dem Gehalt am zweitwichtigsten ist. Ungeachtet dieser Tatsache und trotz des Arbeitskräftemangels bieten weniger als 3% der Arbeitgeber in Hongkong ihren Beschäftigten eine Gruppenkrankenversicherung an. Insbesondere den KMU mangelt es an den erforderlichen Ressourcen, um einen solchen Versicherungsschutz anzubieten. Dies, obwohl es immer schwieriger wird, hochqualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen. Um diesen Bedarf zu decken, haben wir 2015 eine Gruppenkrankenversicherung speziell für KMU eingeführt. «FlexiCare» umfasst Optionen, die an das verfügbare Budget des Arbeitgebers angepasst werden können. Über eine Smartphone-App können die Mitarbeitenden Leistungsbausteine und «Wellness»-Optionen auswählen. Die App trägt auch zu einer Senkung des administrativen Aufwands bei. Die ersten Marktreaktionen waren positiv. Wir haben für dieses Produkt bei den Vendor of the Year Awards des HR Magazine die goldene Auszeichnung in der Kategorie Best Employee Insurance Provider erhalten.

Corporate Life & Pensions gewinnt Marktanteile in Grossbritannien und Irland sowie einen Grosskunden in Deutschland

Das Wachstum in Schlüsselmärkten trägt zum Erfolg von Corporate Life & Pensions (CLP) bei. In Grossbritannien haben Corporate Protection und Corporate Pensions in unseren Zielmarktsegmenten, ausgehend von einer marginalen Marktposition, im Jahr 2009 kontinuierlich Marktanteile ausgebaut.

In Irland hat sich das Neugeschäft seit 2012 mehr als verdoppelt. Zudem konnte der Anteil am Versicherungsmarkt für Unternehmensrisiken und Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer gesteigert werden.

Zusätzlich konnten wir in Deutschland einen neuen Grosskunden gewinnen. Im Oktober schloss CLP eine Vereinbarung über das Pensionsmanagement einer grossen deutschen Institution mit 2'300 Mitarbeitenden ab.

Fokus auf «Select Brokers» in Nordamerika

In Nordamerika richtet Zurich die Zusammenarbeit mit «Select Brokers» neu aus. «Select Brokers» sind ausgewählte Makler, mit denen Zurich das Geschäft ausbauen möchte. Wir haben den Bedarf und die Prioritäten dieser Makler analysiert und ein neues Modell entwickelt, das die Weitergabe von Informationen an Makler für unser Vertriebsteam vereinfacht. Der neue Ansatz wurde mit vier Maklern an mehr als 20 Standorten in einem Pilotprojekt getestet. Er hat dazu beigetragen, unseren Vertriebsprozess effektiver zu gestalten und unsere Beziehung zu «Select Brokers» effizienter zu machen. Ziel ist es nun, das Modell auf alle Beziehungen zu «Select Brokers» in Nordamerika auszuweiten.

Konzentration auf Zielkunden und Kundenbindung in den Vereinigten Staaten

Farmers Group, Inc., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe,¹ erbringt nicht-schadenbezogene Verwaltungs- und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges, die Eigentum ihrer Policeninhaber sind. Diese Dienstleistungen helfen u. a. bei der Identifizierung solcher Kunden, die professionelle, qualitativ hochwertige und auf ihre Anforderungen zugeschnittene Leistungen und Produkte suchen.

Dies beinhaltet die Schaffung von positiven Erfahrungen für die Kunden sowie die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für Zielkunden von Farmers Exchanges, welche die von Farmers-Exchange-Maklern angebotenen hochwertigen Beratungs- und Kundenserviceleistungen nutzen möchten. Farmers Group, Inc. hilft den Farmers Exchanges bei der erfolgsorientierten Unterstützung ihrer Makler, der Einführung neuer Produkte und weiterer Alternativen für einen noch besseren Kundenservice.

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schaden-abwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Stärkung des Firmenkundengeschäfts in den Vereinigten Staaten

Eine unserer strategischen Prioritäten liegt in der Erweiterung unserer Kapazitäten im Firmenkundengeschäft. Im Rahmen dieses Schwerpunktes kündigten wir im Dezember den geplanten Erwerb des US-amerikanischen Agrarversicherers Rural Community Insurance Services (RCIS) an, bei dem jeder sechste Landwirt in den Vereinigten Staaten versichert ist. Mit einem Netz von über 4'000 Maklern ist RCIS in allen 50 US-Bundesstaaten tätig und bietet

Risikomanagementleistungen im Bereich des Anbaus von mehr als 130 Kulturpflanzen auf über 36 Millionen Hektar Ackerland an. Mit der Übernahme, die noch der abschliessenden Genehmigung durch die Regulierungsbehörden bedarf, werden wir in den Vereinigten Staaten die Risiko-diversifizierung der Schadenversicherung erhöhen und unsere Position als einer der fünf führenden Versicherungsanbieter für Firmenkunden festigen.

Den Herausforderungen im Segment General Insurance begegnen

Die Leistung von Teilen unseres Schadenversicherungsgeschäfts war enttäuschend. Wir haben verschiedene Massnahmen eingeleitet, um diese Situation zu verbessern.

In der Schadenversicherung wurde ein Betriebsgewinn von USD 864 Mio. verbucht (ein Rückgang von 71%). Dieses nicht zufriedenstellende Ergebnis war auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen, wie die Explosionen im Hafen der chinesischen Stadt Tianjin im August mit Schäden in Höhe von USD 275 Mio., zahlreiche andere Grossschäden und Schäden infolge von Naturkatastrophen, insbesondere nach den schweren Überschwemmungen in Teilen Grossbritanniens und Irlands im Dezember. Im dritten Quartal identifizierten wir zudem Probleme in bestimmten Sparten – unter anderem in der Motorfahrzeughaftpflichtversicherung in den Vereinigten Staaten, bei der Sachversicherung von Global Corporate und der Bauhaftpflicht von North America Commercial – die mit höchster Priorität durch gezielte Massnahmen angegangen werden.

Unser Schadenversicherungsgeschäft hat klare Stärken, auf denen wir aufbauen können: ein gut diversifiziertes Portfolio, hervorragende Geschäftseinheiten einschliesslich Global Corporate, solide technische Grundlagen und hochqualifizierte Mitarbeitende sowie ein globales Vertriebsnetz. Dennoch müssen wir das disziplinierte Underwriting stärken, das Risiko von Grossschäden minimieren und die Effizienz erhöhen.

Wir nehmen derzeit eine Neubewertung der Prioritäten und der Ertragspotenziale jeder Geschäftseinheit vor, um die Ertragsvolatilität zu senken. Unser Fokus liegt auf der Sanierung bzw. Neuzeichnung von Versicherungsverträgen oder dem Ausstieg aus bestimmten Portfolios, die nicht die erwarteten Ergebnisse erzielten. Darüber hinaus arbeiten wir an einer nachhaltigen Steigerung der Kosteneffizienz und der Ermittlung von Chancen zur weiteren Organisationsvereinfachung.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2015 *fortgesetzt*

Zurich als Innovator

My Zurich

Vorteile für Grosskunden

Unser Grosskundengeschäft unterstützt multi-nationale Kunden beim Management ihrer grenzüberschreitenden Versicherungsprogramme über die preisgekrönte Online-Plattform My Zurich. So kann diese Kundengruppe nicht nur ihren Versicherungsbedarf zentral verwalten,

sondern gleichzeitig wird auch die Beziehung zu diesen Kunden gestärkt, was zu einer höheren Kundenbindung führt. Ab 2016 können Kunden, die die Plattform My Zurich nutzen, auch die Ergebnisse der in unserem Tool Zurich Risk Advisor durchgeführten Risikobeurteilungen abrufen.

Zurich Risk Advisor

Risikoerkennung leicht gemacht

Zurich Risk Advisor bietet Kunden Einblicke in potenzielle Risiken ihrer Geschäftstätigkeit. Die App ermöglicht eine eigene Risikoanalyse und einen standortübergreifenden Vergleich potenzieller Effekte auf der Grundlage des

Wissens und der Expertise der 900 Risk-Engineering-Experten von Zurich. Den Kunden wird gezeigt, wie ihre Risikoeinstufung durch spezifische Massnahmen zur Risikosenkung verbessert werden kann.

Smart Business Growth

Effizientere Beteiligung an Ausschreibungen

Die Konzentration auf Chancen mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit hilft uns dabei, unser potenzielles Neugeschäft wirksamer zu managen. Über unser «Smart Business Growth»-System können wir auf Ausschreibungen von Versicherungsmaklern im Geschäft mit Grossunternehmen fokussieren und uns dann auf die Angebote mit den grössten Erfolgchancen konzentrieren; dazu

nutzen wir die Informationen, die wir aus über 500'000 Transaktionen zusammengetragen haben. Das System berechnet die erwartete Wahrscheinlichkeit, eine Ausschreibung zu gewinnen. So erhöhen wir unsere Effizienz und haben mehr Zeit für das Management bestehender Kundenbeziehungen.

SDVs

Verbesserte Analysen zu selbstfahrenden Fahrzeugen

Weltweit sterben pro Jahr mehr als eine Million Menschen bei Verkehrsunfällen. In den meisten Fällen ist menschliches Versagen zumindest teilweise die Ursache. Als einer der weltweit grössten Anbieter von Motorfahrzeugversicherungen haben wir grosses Interesse an Technologien, durch die das Fahren sicherer wird. Im Rahmen unserer Bestrebungen, mehr über selbstfahrende

Fahrzeuge (SDV) zu erfahren, haben wir uns 2015 gefreut, dass wir als Versicherungspartner für «CityMobil2», das grösste EU-finanzierte Forschungsprojekt für den Test automatisierter öffentlicher Verkehrssysteme, ausgewählt wurden. Wir bringen unsere Erfahrung und Versicherungskompetenz in das Projekt ein.

Tool zu Naturkatastrophen

Risikominimierung in der Schweiz

In der Schweiz haben wir ein kostenloses und benutzerfreundliches Online-Tool entwickelt, mit dem die mit Naturkatastrophen verbundenen Risiken für die eigene Wohnung bzw. das eigene Haus bewertet werden können. Seit Einführung im Juni 2015 haben mehr als 25'000 Personen dieses Tool eingesetzt, um potenzielle Risiken in

Verbindung mit Erdbeben, Schlamm- und Gerölllawinen sowie Überschwemmungen zu ermitteln. Das in Zusammenarbeit mit Ingenieuren und Geologen des schweizerischen Experten für Naturkatastrophen GEOTEST AG entwickelte Tool umfasst auch Empfehlungen zur Risikominimierung.

Privatkundengeschäft der

nächsten Generation Unterstützung unserer Kunden bei der Altersvorsorge

Global Life führt in Grossbritannien Dienstleistungen ein, um den Kunden die Planung und das Management ihrer finanziellen Altersvorsorge zu erleichtern, unter anderem über eine neue Online-Plattform. In einem zunehmend komplexen Altersvorsorgemarkt und einem Umfeld, in dem nur jeder fünfte Brite Finanzberatung in Anspruch nimmt, sind solche Leistungen heute wichtiger denn je. Im Jahr 2015 haben

wir Pilotprojekte mit drei digitalen Instrumenten zur Planung der Altersvorsorge für unsere Kunden durchgeführt. Mithilfe dieser Tools wird es für unsere Kunden einfacher, ihre langfristigen finanziellen Zielsetzungen zu erreichen. Gleichzeitig bleiben sie dank unseres auf alle Vertriebskanäle ausgerichteten Ansatzes flexibel.

Die Farmers Exchanges haben sich im Jahr 2015 in den Bereichen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung weiter positiv entwickelt. Messlatte hierfür ist der Net Promoter Score, ein umfassender Mechanismus zur Messung von Kundenzufriedenheit und Kundentreue (Anstieg von 35,0 auf 40,3%) sowie Kundenbindung (Anstieg von 76,8 auf 77,3%).

Wertorientiertes Führen anderer Geschäftsbereiche

Im Rahmen unserer Strategie sind wir auch gefordert, den Wert von bestehendem Geschäft zu steigern, so etwa den Wert der Lebensversicherungsbestände und von kleinen, aber profitablen Portfolios im Schadenversicherungsgeschäft. Zudem sind wir bestrebt, Bereiche zu sanieren oder abzustossen, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder die sich unterdurchschnittlich entwickeln. Dabei ist von grosser Bedeutung, dass die Wünsche unserer Kunden in allenfalls neu geschlossenen Vereinbarungen angemessen berücksichtigt werden.

Deutschland konzentriert sich auf ablaufende Policen

Global Life spricht in Deutschland erfolgreich Kunden mit ablaufenden Lebensversicherungspolicen an, um möglichst vielen von ihnen dabei zu helfen, ihr Kapital aus diesen Policen bei uns zu reinvestieren. Unsere Massnahmen wurden durch den Umstand gestützt, dass viele Kunden ihre Policen vor einer Gesetzesänderung in Deutschland im Jahr 2004 ab-

geschlossen hatten und diese nun allmählich auslaufen. Unser Bestandsteam übermittelt uns Informationen zur Zahl der ablaufenden Policen und zum investierten Kapital und hilft uns dabei, die Policeninhaber oder ihre Begünstigten zu ermitteln. Auf diese Weise sind wir in der Lage, diesen Kunden massgeschneiderte Produkte anzubieten und sie so von einer Reinvestition zu überzeugen.

Wir haben unsere Prozesse optimiert, um diese Kunden besser zu bedienen, und unsere Kundenbindungsmassnahmen über unsere Vertriebskanäle gebündelt, insbesondere im Vertrieb über Banken und vertraglich gebundene Vermittler. Unsere Bemühungen zahlen sich aus. Im Jahr 2015 konnten wir wesentlich mehr Produkte mit Einmalprämien verkaufen, auch dank grösseren Geschäfts aus der «Rückgewinnung» auslaufender Policen.

Senkung der Stornoraten in Nordamerika

Global Life senkt in den Vereinigten Staaten die Stornoraten. Eine Lebensversicherungspolice kann storniert werden, wenn ein Kunde die Prämien nicht bezahlt. Dies hat schwerwiegende Folgen sowohl für die Kunden, deren Policen unter Umständen verfallen, als auch für die Versicherer, denen künftige Gewinne entgehen können. Zur Verringerung des Stornorisikos führte Farmers New World Life in den Vereinigten Staaten verschiedene Programme ein, um gefährdete Policen zu ermitteln, und arbeitete gemeinsam mit Kunden an einer Senkung der Stornoraten. Im Jahr 2015 sank die Zahl der Stornos (Kündigungen und Rückkäufe) um 12'300, ein Rückgang um 11% gegenüber 2014. Die Stornosumme reduzierte sich basierend auf der Versicherungssumme um USD 1,3 Mrd., eine Reduktion um 7%.

Ausstieg aus dem Nicht-Kerngeschäft und aus Bereichen mit unterdurchschnittlicher Entwicklung

Im Jahr 2015 sind wir aus einigen Geschäftsbereichen ausgestiegen. So begannen wir beispielsweise mit der Übertragung von rund 28'000 bestehenden Rentenversicherungspolicen von UK Life an Rothesay Life. Zurich verkaufte darüber hinaus die Beteiligung an 7IM Holdings Limited an Caledonia Investments plc. In Singapur werden im Lebensversicherungsgeschäft von Zurich seit 1. Dezember 2015 keine neuen Versicherungsanträge mehr angenommen. In New South Wales, Australien, ziehen wir uns aus dem obligatorischen Haftpflichtgeschäft (sog. «Green Slip»-Geschäft) zurück, das Autofahrer vor Forderungen aus Personenschäden schützt. Im Nahen Osten schliessen wir die Schadenversicherungssparten für neue Privatkunden und kleine Firmenkunden. Der vollständige Ausstieg aus diesem Segment ist für Ende 2016 oder baldmöglichst nach diesem Termin geplant. Am Leben- und Grosskundengeschäft in dieser Region hält Zurich uneingeschränkt fest.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2015 *fortgesetzt*

Steigerung des Betriebsgewinns

Ziel ist es, unseren Betriebsgewinn zu steigern, indem wir Komplexität und zentrale Kosten verringern, unsere Abläufe und Prozesse effizienter gestalten und die Erträge auf unseren Kapitalanlagen erhöhen.

Mehr Effizienz und geringere Kosten

Im Rahmen unseres dritten strategischen Eckpfeilers entwickelt Group Operations and Technology (GOT) gemeinsam mit allen Segmenten und Funktionen von Zurich verschiedene Massnahmen zur Effizienzsteigerung. Diesbezüglich umfasst unser bereichsübergreifender Plan drei Schwerpunkte: Ausgabeneinsparungen von mindestens USD 300 Mio. bis Ende 2016, Effizienzverbesserungen im Wert von mindestens USD 1 Mrd. bis Ende 2018 und die Transformation unserer operativen Prozesse und Technologien für die Zukunft.

Im Zuge der Effizienzverbesserungen unternimmt GOT Bestrebungen zur Standardisierung von Prozessen sowie zur Optimierung der Arbeitseffizienz und gemeinsamen Nutzung von Diensten. Zurich betreibt seit einigen Jahren gruppenweite Shared Service Centers und plant eine Erweiterung in der Zukunft.

GOT legt zudem Datenzentren zusammen, um die Effizienz zu erhöhen und den Raum- und Energiebedarf zu reduzieren. Darüber hinaus senken wir die Zahl der selbstgenutzten Immobilien und verhandeln Mietverträge neu, um unsere Büroflächen besser zu nutzen. Ausserdem haben wir uns für die Telekommunikations- und Netzwerktechnik für einen globalen strategischen Lieferanten entschieden.

Über unser Programm Zurich Way of Working (ZWoW) implementieren wir grundlegende Veränderungen, um die Schulung unserer Mitarbeitenden, unsere Organisationsstruktur und das individuelle Performance-Management effizienter zu gestalten. Gleichzeitig legen wir grossen Wert auf die Qualität unseres Kundenservices und die Steigerung des Mitarbeiterengagements.

Bis heute haben verschiedene Bereiche von Zurich in Europa, Nordamerika, Asien-Pazifik und Lateinamerika einen effizienteren Managementansatz realisiert. Es ist geplant, das Programm zur Effizienzsteigerung auf andere Geschäftseinheiten auszuweiten und diese bei der Transformation ihrer Arbeitsweise zu unterstützen.

Sicherung optimaler Erträge in einem schwierigen Umfeld

Aufgabe von Investment Management ist es, überdurchschnittliche, risikobereinigte Anlagerenditen zu erwirtschaften, relativ zu den Kosten der Verbindlichkeiten inklusive des gemäss Marktrisiken eingesetzten Risikokapitals. Die Strategie von Investment Management, die Anlagerenditen zu optimieren und den Betriebsgewinn zu steigern, umfasste im Jahr 2015 Anlagen in weniger liquide Vermögenswerte.

Das Gesamtergebnis wurde durch die Stärke des US-Dollars und den kontinuierlichen Rückgang der Renditen auf historische Tiefstände beeinträchtigt. Die Auswirkungen einiger dieser Faktoren konnten teilweise ausgeglichen werden durch eine leichte Steigerung des Engagements in Aktien und Unternehmensanleihen und die bereits erwähnten Investitionen in weniger liquide Vermögenswerte. Diese sind im Jahr 2015 in der Bilanz der Gruppe um mehr als USD 3 Mrd. verstärkt worden, vor allem in den Bereichen Unternehmens-, Immobilien- und Infrastrukturanleihen. Im Rahmen unserer disziplinierten Anlagestrategie tragen wir dafür Sorge, dass diese Anlagen unseren Versicherungsverpflichtungen und unserer Risikobereitschaft entsprechen und gleichzeitig der Zielvorgabe eines bestmöglichen Risiko-Rendite-Verhältnisses genügen.

Mitarbeiterentwicklung & Technologie

Wir investieren in die zur Umsetzung unserer Strategie erforderlichen Fähigkeiten. Dies umfasst die Entwicklung unserer Mitarbeitenden, Investitionen in die Effizienz und Kosteneffektivität unseres Betriebs und unserer Technologien sowie die weitere Stärkung unserer Marke und Reputation.

Mitarbeitende im Fokus

Unsere Mitarbeitenden sind die Triebfeder unseres Erfolgs. Aus diesem Grund muss Zurich in der Lage sein, eine vielfältige und talentierte Belegschaft für das Unternehmen zu gewinnen, an sich zu binden und ihr Entwicklungsmöglichkeiten in einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens, der Transparenz und der Inklusion zu bieten. Zurich erachtet dies als Schlüssel zum Erreichen ihrer strategischen Ziele. Beim Aufbau eines von Vielfalt geprägten Umfelds, in dem sich unsere Mitarbeitenden bestmöglich einbringen können und das für talentierte Menschen besonders attraktiv ist, machen wir gute Fortschritte. Im Jahr 2015 haben wir verschiedene globale Programme eingeführt, um unsere Unternehmenskultur weiterzu-

entwickeln, mehr Karrierechancen zu schaffen, Führungskompetenzen aufzubauen und flexible Arbeitsmodelle anzubieten.

Führend bei der Gleichstellung der Geschlechter

Im November wurden wir als erstes globales Unternehmen in der Versicherungsbranche gemäss EDGE in sechs Schlüsselmärkten zertifiziert: Deutschland, Hongkong, Italien, Spanien, Schweiz und Grossbritannien. EDGE steht für «Economic Dividends for Gender Equality – Wirtschaftlicher Gewinn durch Gleichstellung der Geschlechter» und ist ein weltweit anerkanntes Zertifizierungssystem für die Geschlechtergleichstellung am Arbeitsplatz. Die Zertifizierung demonstriert das Engagement von Zurich, bevorzugter Arbeitgeber in der Versicherungsbranche zu sein.

Unsere integrative Unternehmenskultur und die von uns angebotenen Entwicklungsmöglichkeiten unterstützen die Weiterbildung in allen Karrierephasen. Ebenso fördern wir die Entwicklung neuer Mitarbeitender.

Einführung eines schweizerischen Ansatzes in den Vereinigten Staaten

Sicherzustellen, dass die nächste Generation über die richtigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, bietet eindeutige Vorteile für Zurich und für den langfristigen Erfolg unserer Mitar-

beitenden. Während Versicherer in Europa üblicherweise eine Berufslehre anbieten, ist dies bei Versicherungsgesellschaften in den Vereinigten Staaten weitaus weniger verbreitet. Der Erfolg unseres traditionellen Schweizer Systems der Berufslehre hat uns davon überzeugt, dass eine Einführung in den Vereinigten Staaten ebenfalls sinnvoll wäre. Anfang 2016 haben wir das unseres Wissens erste Berufslehreprogramm «schweizerischer Machart» in der Versicherungsbranche eingeführt. 23 Lehrlinge wurden zum Berufsschulunterricht am William Rainey Harper College in der Nähe der Niederlassung von Zurich in Schaumburg, Illinois, angemeldet. Zwei Jahre lang werden sie die Berufslehre, bestehend aus theoretischem Unterricht und praktischer Ausbildung, bei Zurich absolvieren. Bis 2020 sollen mindestens 100 Lehrlinge über dieses Programm einen Berufsabschluss erwerben.

Unsere Mitarbeitenden

Weitere Informationen zu unseren Fortschritten auf dem Gebiet der Mitarbeiterentwicklung und des Personalmanagements erhalten Sie unter: www.zurich.com/cr/our-people

Unsere Mitarbeitenden – Operative KPIs

	2015	2014	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	55'732	55'969	(0,4%)
Mitarbeitende – Vollzeitäquivalente (FTE)	54'335	54'551	(0,4%)
Mitarbeiter-Fluktuationsrate (%)	12,9%	12,4%	0,5 pts
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,6	9,3	3,2%

Entwicklung von Talent-KPIs

	2015	2014	Veränderung
Weibliche Mitarbeiterschaft (%)	51,9%	52,1%	(0,2 pts)
Weibliche Beteiligung am Leadership Team (%)	13,7%	15,0%	(1,3 pts)

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2015 *fortgesetzt*

Stärkung unserer Marke und Reputation

Das Markenversprechen eines intelligenten Versicherungsschutzes von Zurich beruht auf unserem einzigartigen Ansatz, Risiken zu verstehen und zu managen, und zwar nicht nur im Namen unserer Kunden, sondern auch im langfristigen Interesse aller unserer Anspruchsgruppen. Diese Botschaft – dass Zurich intelligenten Versicherungsschutz für die Dinge und Menschen anbietet, die unsere Kunden wirklich lieben – haben wir im Jahr 2015 durch Investitionen in Schwerpunktmärkte, darunter auch in unseren Heimatmarkt Schweiz, auf der ganzen Welt weiter gestärkt.

Wir investieren in unsere Marke, weil wir so im Privat- und Firmenkundengeschäft die Bereitschaft unserer Kunden erhöhen, sich für den Mehrwert, den ihnen unsere Produkte und Leistungen bieten, zu entscheiden.

In allen Privatkundenmärkten, in denen wir zur Stärkung unserer Marke in Werbung investiert haben, konnten wir die Zahl der Menschen, die unsere Marke berücksichtigen, signifikant steigern. In den Firmen- und Grosskundenmärkten haben die globalen Medienpartnerschaften mit Financial Times, Bloomberg, LinkedIn und Twitter dazu beigetragen, unsere Sichtbarkeit bei Entscheidungsträgern in Unternehmen um 10% zu erhöhen. Unser online unter www.zurich.com verfügbarer «Knowledge Hub» hilft uns ebenfalls dabei, diese Zielgruppe zu erreichen, und verzeichnet seit seiner Einführung kontinuierlich steigende Besucherzahlen.

Im Jahr 2015 konnten wir Geschäftskunden und andere Anspruchsgruppen mit von Zurich eigens erstellten Berichten zu Schlüsselthemen wie Cyberrisiken, Hochwasserschutz, Lieferkettenrisiken und der «Vorsorgelücke» erfolgreich ansprechen. In einer 2015 durchgeführten Marketingkampagne wurde das Konzept von Zurich zur Erstellung von Risikoprofilen beworben. Dabei handelt es sich um einen strukturierten Ansatz, mit dem Geschäftskunden Risiken erkennen, einordnen und abfangen können, um Gefahren nicht einfach nur zu versichern, sondern sie zu managen.

Während der Winterferien 2015 haben wir unsere erfolgreiche Schneemannkampagne erneut aufgelegt. Mit dieser Kampagne betonen wir die emotionale Seite der Marke Zurich und erfüllen unsere Mitarbeitenden mit Stolz darauf, Teil eines Unternehmens zu sein, das seinen Kunden ermöglicht, die Dinge zu schützen, die sie wirklich lieben.

Wir unterstützen das renommierte World Economic Forum (WEF), das uns im zweiten Jahr in Folge als eines seiner engagiertesten Mitglieder ausgezeichnet hat. Ebenso treten wir als Sponsor von Golfturnieren auf, darunter dem Zurich Classic in New Orleans, mit dem Gelder für Kinderhilfsprojekte erspielt werden. Vier unserer «Golfbotschafter», die sich in verschiedenen humanitären und sozialen Projekten engagieren, zählten 2015 zu den zehn besten Spielern. Darüber hinaus sponserten wir Veranstaltungen mit grosser

Öffentlichkeitswirkung wie Eishockeyspiele und die «Oper für alle» in der Schweiz sowie den Barcelona-Marathon in Spanien.

Unsere Absichtserklärung – das Zurich Commitment

Corporate Responsibility ist ein wichtiges Element des Zurich Commitment, unseres Engagements für unsere Kunden, unsere Mitarbeitenden, unsere Aktionäre und die Gesellschaft, in der wir leben und arbeiten. Wir handeln verantwortungsvoll, indem wir in unserer gesamten Geschäftstätigkeit ökologische, soziale und Governance-Faktoren (ESG) berücksichtigen.

Zurich mit neuem Hoch im Dow Jones Sustainability Index

Zurich ist in den Indizes Dow Jones Sustainability World und Dow Jones Sustainability Europe berücksichtigt. Unternehmen dieser Indizes werden anhand einer Reihe von finanziell relevanten Nachhaltigkeitskriterien bewertet, die sich auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Sachverhalte beziehen. Im Jahr 2015 erreichte Zurich mit 83 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den DJSI und übertraf damit 99% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche.

Verantwortungsvoll investieren

Verantwortungsvolles Investieren bedeutet, mit unserem Anlageportfolio im Wert von USD 191 Mrd. eine nachhaltige Wertschöpfung zu erzielen. Zurich geht davon aus, dass ökologische, soziale und Governance-Faktoren (ESG) Einfluss auf Anlagerisiko und -rendite haben können. Die Integration dieser Faktoren in unsere Anlagestrategie wird uns zu langfristigem Erfolg verhelfen. Vor diesem Hintergrund wurden 2015 weltweit über 200 Mitarbeitende in unserem Team sowie externe Vermögensverwalter darin geschult, wie bei Zurich die ESG-Kriterien berücksichtigt werden. Um ESG-Faktoren noch besser in unsere Gesamtstrategie zu integrieren, über-

KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren

	2015	2014	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	70,4%	67,9%	2,5 pts
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	98,1%	98,8%	(0,7 pts)
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	1'031	667	54%
Konzernanlagen insgesamt (USD Mio.)	191'238	204'860	(7%)

¹ Die von den Vereinten Nationen unterstützten «Principles for Responsible Investment» (PRI).

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments von 2015 bestanden aus: grünen Anleihen (USD 870 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 105 Mio., davon 17% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 55 Mio.).

arbeiten wir zudem unseren Ansatz der Stimmrechtsvertretung. Als Anteilseigner der Unternehmen, in die wir investiert haben, wollen wir in Zukunft eine aktivere Rolle spielen.

Mit positiver Wirkung investieren

Der Portfoliowert unserer «Impact Investment»-Strategie überstieg 2015 erstmals die Marke von USD 1 Mrd. Dies ist ein Anstieg von 54% gegenüber 2014. Zu diesem Portfolio gehören Investitionen in Höhe von USD 870 Mio. in grüne Anleihen (Green Bonds), mit denen die Nutzung erneuerbarer Energien oder vergleichbare Umweltprojekte finanziert werden. Wir haben uns verpflichtet, bis zu USD 2 Mrd. in solche Instrumente sowie USD 105 Mio. in Private-Equity-Fonds, die der «Impact Investment»-Strategie entsprechen, zu investieren. Dies ist ein Teil unseres Vorhabens, bis zu 10% unserer Private-Equity-Investitionen solchen Fonds zuzuführen. Zusätzlich haben wir unsere Investitionen in «nachhaltige Anleihen» auf USD 55 Mio. aufgestockt. Über diese Anleihen werden Finanzmittel für Projekte zur Förderung der Sozialfürsorge bereitgestellt.

Nachhaltige Immobilienanlagen

Wir sind überzeugt, dass es stichhaltige, geschäftliche Argumente dafür gibt, ESG-Faktoren bei unseren immobilienbezogenen Anlageentscheidungen zu berücksichtigen. Immobilien verbrauchen eine erhebliche Menge an Energie und Ressourcen und sind für einen wesentlichen Teil der Kohlendioxidemissionen verantwortlich. 2015 haben wir unseren ESG-Ansatz auf Immobilienanlagen ausgeweitet, die insgesamt mehr als 6% unseres Anlageportfolios ausmachen. Dieses Programm wird ab 2016 umgesetzt werden. Darüber hinaus haben wir uns das Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen unseres Schweizer Immobilienanlageportfolios – das mehr als die Hälfte des Immobilienvermögens des Konzerns ausmacht – bis 2020 um 20% zu reduzieren. Bis 2050 wollen wir die Treibhausgasemissionen um 80% senken (jeweils gegenüber 2010).

Dem Hochwasserrisiko begegnen

Überschwemmungen betreffen weltweit mehr Menschen als alle anderen Arten von Naturgefahren. Obwohl noch immer der Grossteil der bei Überschwemmungen eingesetzten Ressourcen weltweit in die kurzfristige Katastrophenhilfe geht, erweist sich ein langfristiger Ansatz als weitaus wirksamer. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2013 ein weltweites Programm zur Förderung des Hochwasserschutzes aufgelegt.

Im Rahmen dieses Programms haben wir eine Kooperation zum Hochwasserschutz ins Leben gerufen, zu deren Mitgliedern die Internationale Föderation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften (IFRC) zählt. Gemeinsam mit der IFRC führen wir Hochwasserschutzprogramme in 21 Gemeinschaften im mexikanischen Bundesstaat Tabasco durch. Mit dem indonesischen Roten Kreuz (PMI) unterstützen wir 21 Gemeinschaften in West- und Zentraljava bei der Entwicklung von Lösungen zum Hochwasserschutz. Ähnliche Programme werden derzeit mit einem anderen Kooperationspartner, Practical Action, in 74 Gemeinschaften in Nepal, 15 Gemeinschaften in Peru und 15 Gemeinschaften in Bangladesch durchgeführt. Dort bilden der Zugang zu wirksamen Frühwarnsystemen, Ausweichwohnungen und eine verbesserte Zusammenarbeit mit lokalen Entscheidungsträgern den Schlüssel zur Verbesserung des Hochwasserschutzes.

PERC-Ansatz zur Risikominimierung

In Zusammenarbeit mit zwei Kooperationspartnern, dem Internationalen Institut für Angewandte Systemanalyse (IIASA) in Österreich und dem Wharton Risk Management and Decision Processes Center in den USA, haben wir Prozesse und Instrumente entwickelt, die zur Verbesserung des Hochwasserschutzes auf Gemeindeebene eingesetzt werden können, hierin eingeschlossen ein Messsystem für die Resilienz von Gemeinschaften gegenüber Hochwasser.

Unser «PERC»-Verfahren (Post-Event Review Capability) zielt auch darauf ab, Überschwemmungsrisiken über detaillierte Analysen vergangener Hochwasserereignisse zu begegnen. Im Jahr 2015 haben wir gemeinsam mit dem Institute for Social and Environmental Transition (ISET) eine PERC-Studie zur verheerenden Flutkatastrophe in Nepal im August 2014 veröffentlicht. Eine vergleichbare Studie haben wir in Zusammenarbeit mit der Nichtregierungsorganisation Targa-AIDE über die verheerende Flutkatastrophe in Marokko im November 2014 publiziert.

Initiative «Water Window»

Entsprechend unserem Ansatz haben wir im August 2015 bekannt gegeben, dass wir USD 10 Mio. in die Water-Window-Initiative investieren werden, einen zuschussbasierten Wettbewerb unter der Leitung der internationalen Global Resilience Partnership. Ziel der Water-Window-Initiative ist es, Projekte zu ermitteln, zu fördern und auszubauen, die sich mit Herausforderungen rund um das Thema Wasser befassen, einschliesslich Hochwasser. Zurich ist das erste Mitglied der Global Resilience Partnership aus dem privaten Sektor.

Corporate Responsibility

Weitere Informationen zu unseren Corporate Responsibility-Initiativen finden Sie unter:

www.zurich.com/corporate-responsibility

Governance

In diesem Kapitel

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	22
Bericht über die Corporate Governance	24
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	66
Vergütungsbericht	68

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance



Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Im vergangenen Jahr unternahmen wir verschiedene Massnahmen zur Stärkung von Zurich. Dazu gehörten Änderungen in unserer Führungsstruktur. Wie im vergangenen Jahr angekündigt, wurden unseren Geschäftseinheiten zusätzliche Entscheidungsbefugnisse eingeräumt und interne Prozesse und Richtlinien verbessert. Aus diesen Massnahmen, auf denen wir weiterhin aufbauen, resultierten bedeutende Entwicklungen.

Unsere Vergütungsstruktur wurde einer weiteren Verbesserung unterzogen. Nähere Informationen hierzu finden Sie im Vergütungsbericht, der auf diesen Abschnitt unseres Geschäftsberichts folgt.

Umbesetzungen in Verwaltungsrat und Konzernleitung

Im vergangenen Jahr gab es im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung mehrere Wechsel. An der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2015 wurden Joan Amble und Kishore Mahbubani als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt.

Wie bereits im vergangenen Jahr angekündigt, wird Don Nicolaisen an der Generalversammlung 2016 nach zehn Jahren im Verwaltungsrat nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehen. Dasselbe gilt für Rafael del Pino und Thomas K. Escher, der die maximale Amtsdauer von zwölf Jahren erreicht haben wird. Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung am 30. März 2016 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Jeffrey L. Hayman und David Nish als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat vor.

In der Konzernleitung wurden per 1. Juli 2015 Urban Angehrn zum neuen Chief Investment Officer und Cecilia Reyes, die dieses Amt zuvor bekleidete, zum Chief Risk Officer ernannt. Kristof Terryn wurde per 1. Oktober 2015 zum CEO des Geschäftssegments General Insurance ernannt, und behielt zunächst auch die Position des CEO Global Life ad interim. Im Laufe des Jahres 2015 traten Geoffrey Riddell, Axel Lehmann und Michael Kerner von der Konzernleitung zurück. Im Dezember 2015 wurde Gary Shaughnessy per 1. Januar 2016 zum CEO Global Life und Mitglied der Konzernleitung ernannt.

Ebenfalls im Dezember 2015 entschloss sich unser langjähriger CEO, Martin Senn, in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Verwaltungsrat zu seinem Rücktritt. Ich übe zwischenzeitlich die Funktion des Chief Executive Officer ad interim aus. Im Januar 2016 haben wir Mario Greco als neuen Chief Executive Officer per 7. März 2016 ernannt. Während meiner Zeit als Präsident des Verwaltungsrats und CEO ad interim hat Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung übernommen, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten.

Neue Technologien

Neue Technologien und die Möglichkeit, mit Hilfe von «Big Data» immer mehr Informationen zu sammeln, bieten neue, revolutionäre Erkenntnisse, die zu Veränderungen in der Versicherungsbranche führen werden. Dies wird vermutlich neue Geschäftschancen, aber auch neue Vorschriften mit sich bringen und Daten- und Verbraucherschützer auf den Plan rufen. «Big Data» birgt zwar das Potenzial für einen enormen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzen, die Kehrseite könnte jedoch eine Beeinträchtigung des Solidaritätsprinzips und des Grundsatzes der Gleichheit beim Informationszugang sein. Zurich möchte sich aktiv an der aufkommenden Debatte beteiligen und den Schwerpunkt dabei auf die Bedeutung eines verantwortungsvollen regulatorischen Ansatzes legen, der Kosten und Nutzen für die Gesellschaft Rechnung trägt.

«Zurich möchte sich aktiv an der aufkommen-
den Big-Data-Debatte beteiligen und den
Schwerpunkt dabei auf die Bedeutung eines
verantwortungsvollen regulatorischen
Ansatzes legen, der Kosten und Nutzen für
die Gesellschaft Rechnung trägt.»

Corporate Responsibility

In den vergangenen zwei Jahrzehnten entstand zunehmend Einigkeit darüber, dass Unternehmen ethische Standards, Menschenrechte, den Schutz der Umwelt und die damit verbundenen Belange zu berücksichtigen haben. Dieser Ansatz wird Corporate Responsibility (CR) genannt. Für Zurich bedeutet CR eine nachhaltige Wertschöpfung für unsere Anspruchsgruppen durch die proaktive Berücksichtigung relevanter ökologischer, sozialer und Governance-Faktoren. CR gehört seit langer Zeit zu unserem Geschäftsmodell; die Schweizer Versicherungsbranche findet ihren Ursprung im Solidaritätsprinzip.

Transparenz in Sachen CR beschränkt sich bei Zurich nicht auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Wir sind bestrebt, präzise und aussagekräftige Angaben zur Finanzlage, Strategie, Governance und Vergütung bei Zurich bereitzustellen. Unsere externe Berichterstattung umfasst auch einige nicht-finanzielle KPIs im Bereich CR und Zurich hat als eines der ersten Unternehmen in der Schweiz Aspekte der integrierten Berichterstattung aufgenommen.

Anspruchsgruppen von Zurich

Zurich hat zahlreiche Anspruchsgruppen, darunter unsere Aktionäre. Der Dialog mit Ihnen bei den Meetings für institutionelle Anleger, unserem Investorentag und vor allem an der jährlichen Generalversammlung liegt uns am Herzen. Ich freue mich darauf, Sie bei der diesjährigen Generalversammlung am 30. März 2016 begrüßen zu dürfen und möchte mich bei Ihnen für Ihre unablässige Unterstützung und Ihr Engagement bedanken.



Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats
und Chief Executive Officer a.i.

Bericht über die Corporate Governance

Durch gute Corporate Governance schafft Zurich nachhaltige Wertschöpfung für ihre Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen.

Der Bericht über die Corporate Governance beschreibt die Strukturen, Regeln und Prozesse, die wir eingeführt haben, um eine wirksame Governance durch den Verwaltungsrat und die Konzernleitung von Zurich zu ermöglichen. Zudem informiert er über die Arbeit des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse.

Inhalt

Einführung	25
Konzernstruktur und Aktionäre	27
Kapitalstruktur	30
Verwaltungsrat	32
Konzernleitung	50
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	59
Informationspolitik	60
Mitarbeitende	61
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	61
Assurance bei Zurich Insurance Group	61
Externe Revision	62
Group Audit	64
Group Compliance	65
Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle	65
Unternehmensfortführung	65

Einführung

Die Zurich Insurance Group, die aus Zurich Insurance Group AG und deren Tochtergesellschaften besteht (die «Gruppe» oder «Zurich») ist bestrebt, zum Wohl ihrer Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weiterer Anspruchsgruppen eine effiziente Governance zu gewährleisten, die auf Fairness, Transparenz und Verantwortlichkeit basiert. Die Strukturen, Regeln und Betriebsabläufe bei Zurich sind im Hinblick auf eine geeignete Unternehmensorganisation und ein entsprechendes Geschäftsverhalten sowie auf eine klare Festlegung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Organe und Mitarbeitenden ausgestaltet.

Der vorliegende Bericht beschreibt die Praxis der Gruppe im Bereich Corporate Governance und veranschaulicht die für Zurich wichtigsten Elemente der Corporate Governance. Er enthält die erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation (Stand 1. September 2014).
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), der von economiesuisse 2002 veröffentlicht und im Oktober 2007 sowie im August 2014 angepasst wurde.

Die Aktien der Zurich Insurance Group AG sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Des Weiteren sind Schuldverschreibungen im Rahmen des Euro-Medium-Term-Note-Programms und andere Finanzinstrumente verschiedener Gruppengesellschaften kotiert.

Die Zurich Insurance Group untersteht der Gruppenaufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA). Mit Verfügung vom 28. Dezember 2011 hat die FINMA erklärt, dass Zurich nach Art. 64 ff. des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) der Versicherungsgruppenaufsicht untersteht und nicht mehr als Konglomerat zu qualifizieren ist. Auch der Gemeinsame Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden hat die Gruppe angesichts ihrer geringen nicht-versicherungsbezogenen Aktivitäten von einem Versicherungskonglomerat in eine Versicherungsgruppe umklassifiziert. Das VAG verpflichtet schweizerische Versicherungsgesellschaften und -gruppen zu einer robusten Governance, zu Risikomanagementverfahren sowie zur Einrichtung und Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollsysteme, die im Hinblick auf die Geschäftsaktivitäten angemessen sind. Ausserdem muss gemäss VAG eine risikobasierte Solvabilität sowohl konzernweit als auch auf Ebene der Tochtergesellschaften gemäss dem Swiss Solvency Test (SST) und auch eine Solvabilität nach Solvency I ausgewiesen werden (gilt nur für die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG). Alle wichtigen gruppeninternen Transaktionen sind der FINMA zu melden. Neben der von der FINMA durchgeführten Gruppenaufsicht sowie der Aufsicht über die juristischen Einheiten der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, der Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG und der Orion Rechtsschutz-Versicherung AG werden die Versicherungstochtergesellschaften und die weiteren Finanzdienstleistungseinheiten der Gruppe von den relevanten regionalen und lokalen Finanzmarktaufsichtsbehörden beaufsichtigt.

Die oben beschriebenen Standards und Prinzipien der Corporate Governance finden sich in zahlreichen Dokumenten, insbesondere in den Statuten, dem Organisationsreglement und den Regularien der Verwaltungsratsausschüsse der Zurich Insurance Group AG. Der Governance- und Nominierungsausschuss des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG vergleicht die Corporate Governance der Gruppe regelmässig mit Best-Practice-Standards und stellt die Einhaltung der Corporate-Governance-Bestimmungen sicher.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Es besteht eine gut funktionierende Unternehmensstruktur, die die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG, dem Management und den internen Kontrollorganen unterstützt. Diese Struktur gewährleistet Kontrollmechanismen und zugleich die institutionelle Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vom Group Chief Executive Officer (CEO) und von der Konzernleitung (Group Executive Committee – GEC), die zusammen für die Führung der Gruppe im täglichen Geschäft verantwortlich sind. Bis zum 1. Dezember 2015 waren im Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG nur Mitglieder vertreten, die vom Management unabhängig und nicht mit der Geschäftsführung betraut sind. Die Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO waren bis zur Übernahme der Funktion des Chief Executive Officer ad interim durch den Verwaltungsratspräsidenten Tom de Swaan am 1. Dezember 2015 voneinander getrennt. Im Januar 2016 wurde Mario Greco zum Chief Executive Officer (per 7. März 2016) ernannt. Dadurch werden die Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO wieder getrennt und der Verwaltungsrat wird, wie zuvor, ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind, bestehen. Während der Verwaltungsratspräsident die Funktion des Chief Executive Officer ad interim ausübte, übernahm Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten.

Dieser Bericht folgt im Wesentlichen der in der Richtlinie für Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation empfohlenen Struktur. Angaben zu den Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen der Verwaltungsräte und der Mitglieder der Konzernleitung (GEC) sind in einem eigenen Bericht zusammengefasst, der als «Vergütungsbericht» (siehe Seiten 66 bis 103) den Bericht über die Corporate Governance ergänzt. Dieser Bericht enthält auch die Angaben, die laut dem von der FINMA am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und am 1. Juni 2012 geänderten Rundschreiben 2010/1 «Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten» sowie der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013 erforderlich sind.

Wichtige Änderungen in der Corporate Governance im Jahr 2015 – auf einen Blick

per 31. Dezember 2015

Verwaltungsrat	Konzernleitung (Group Executive Committee – GEC)
<p>Neuwahlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Joan Amble, neues Mitglied (per 1. April 2015) Kishore Mahbubani, neues Mitglied (per 1. April 2015) 	<p>Neuernennungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Urban Angehrn, Chief Investment Officer (per 1. Juli 2015) Tom de Swaan, Chief Executive Officer (ad interim) (per 1. Dezember 2015) <p>Neue Funktion:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cecilia Reyes, Chief Risk Officer, früher Chief Investment Officer (per 1. Juli 2015) Kristof Terryn, CEO General Insurance und CEO Global Life (ad interim), früher CEO Global Life (per 1. Oktober 2015) <p>Pensionierungen und Rücktritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Geoffrey Riddell, Regional Chairman of Asia-Pacific, Middle East and Africa (per 1. April 2015) Axel P. Lehmann, Chief Risk Officer (per 1. Oktober 2015) Michael Kerner, CEO General Insurance (per 1. Oktober 2015) Martin Senn, Chief Executive Officer (per 1. Dezember 2015)

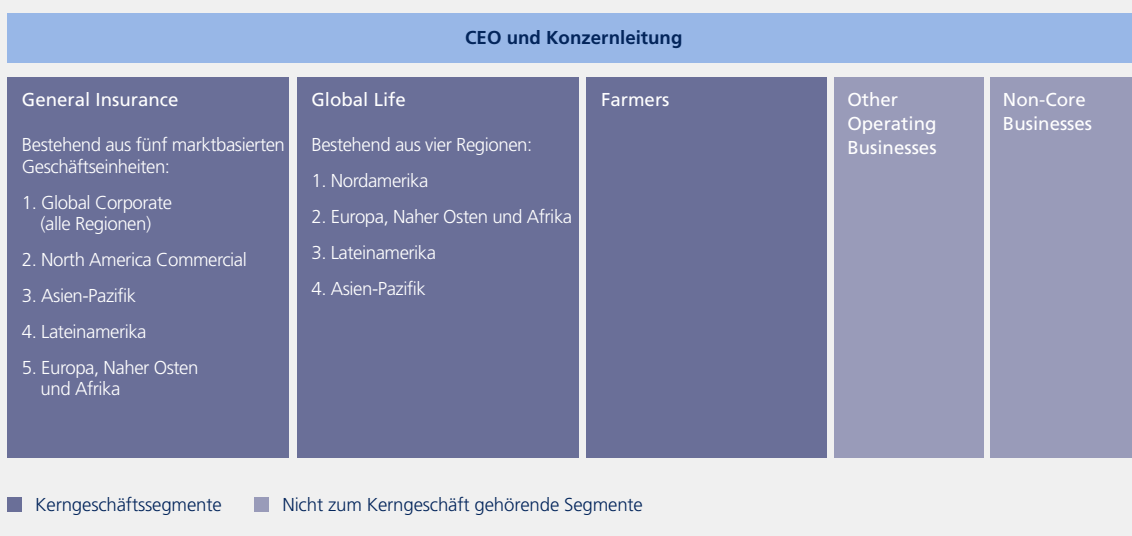
Konzernstruktur und Aktionäre

Operative Konzernstruktur

Zurich Insurance Group AG ist die Holdinggesellschaft der Gruppe und eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht. Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit von Zurich steht die Bereitstellung erstklassiger Schaden- und Lebensversicherungsprodukte und -dienstleistungen für Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen.

Operative Konzernstruktur

per 31. Dezember 2015



Governance

Die Gruppe verfolgt eine kundenorientierte Strategie und wird als eine auf Geschäftssegmenten und Regionen basierende Matrixorganisation geführt. An der Spitze der Konzernleitung steht der Chief Executive Officer (CEO). Die CEOs der Geschäftssegmente General Insurance, Global Life und Farmers sowie der Chief Financial Officer (CFO), der Chief Investment Officer (CIO), der Chief Risk Officer (CRO), der Chief Operations and Technology Officer, der Group General Counsel und der Chief Human Resources Officer sind Mitglieder der Konzernleitung. Vom 1. Oktober 2015 bis zum 31. Dezember 2015 war der CEO General Insurance zugleich CEO ad interim des Geschäftssegments Global Life. Die geografischen Regionen Nordamerika, Lateinamerika, Asien-Pazifik sowie Europa, Naher Osten und Afrika werden in der Konzernleitung durch Regional Chairmen vertreten, die sich auf Stakeholder-Management und die strategische Geschäftsentwicklung in ihren Regionen konzentrieren. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den Seiten 50 bis 59.

Die operativen Segmente der Gruppe wurden anhand der von der Gruppe betriebenen Geschäftsbereiche und deren strategischer Ausrichtung, mit der verschiedene Produkte und Dienstleistungen bestimmten Kundengruppen angeboten werden, identifiziert. Die berichtspflichtigen Segmente der Gruppe sind folgende:

- Durch das Segment General Insurance bietet die Gruppe Privatpersonen sowie Kleinbetrieben und grossen Unternehmen eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Motorfahrzeug-, Haushalts- und gewerbliche Versicherungen an.
- Das Segment Global Life, das auf drei globalen Säulen (Bank Distribution, Corporate Life & Pensions und Other Retail) beruht, verfolgt die Strategie mit marktführenden Lösungen in den Bereichen Unit-linked-, Vorsorge- und gebührenbasierte Produkte führende Positionen in den ausgewählten Zielmärkten aufzubauen.
- Das Segment Farmers erbringt über Farmers Group, Inc. (FGI) und ihre Tochtergesellschaften nicht-schadenbezogene Verwaltungs- und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. FGI, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erzielt als Bevollmächtigte Einnahmen durch die Erbringung von Dienstleistungen für die Farmers Exchanges, die Eigentum ihrer Policeninhaber sind und von FGI verwaltet werden. Dieses Segment umfasst auch alle Rückversicherungen, die die Gruppe von den Farmers Exchanges übernommen hat. Farmers Exchanges zeichnen vor allem Versicherungsverträge für Privatkunden und kleine Firmenkunden in den Vereinigten Staaten.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Bezüglich Finanzberichterstattung betrachtet die Gruppe die Geschäftssegmente General Insurance, Global Life und Farmers als ihre Kerngeschäftssegmente. Die anderen Geschäftssegmente sind:

- Other Operating Businesses besteht primär aus dem Hauptsitz der Gruppe und den Holding- und Financing-Aktivitäten der Gruppe. Bestimmte alternative Anlagepositionen, die nicht dem operativen Kernbereich zugeordnet sind, werden bei den Holding- und Financing-Aktivitäten geführt.
- Non-Core Businesses umfasst Versicherungsgeschäfte, die die Gruppe als nicht zum Kerngeschäft gehörend betrachtet und die vor allem im Hinblick auf eine rentable Abwicklung verwaltet werden. Zudem enthält Non-Core Businesses auch die verbleibenden Bankgeschäftsaktivitäten der Gruppe. Das Non-Core Business ist hauptsächlich in den Vereinigten Staaten, Bermuda, dem Vereinigten Königreich und Irland angesiedelt.

Auf der Sekundärebene wird das Geschäftssegment General Insurance auf Grundlage marktbasierter Geschäftseinheiten geführt; dazu gehören Global Corporate, North America Commercial, Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Lateinamerika und Asien-Pazifik.

Das Segment Global Life wird auf Grundlage seiner globalen Säulen und den vier Regionen Nordamerika, Europa, Naher Osten und Afrika (GL EMEA), Lateinamerika und Asien-Pazifik (GL APAC) geführt. Per 1. Januar 2015 wurde die neue Global Life Region Europa, Naher Osten und Afrika (GL EMEA) eingeführt, in der das ehemalige Geschäft der Geschäftseinheiten Global Life Europa, Global Life Naher Osten, das Geschäft von Zurich International Life (ZIL) auf der Isle of Man und von Zurich EuroLife in Luxemburg (ZEL) zusammengeführt wurde. Die neu eingeführte Region Global Life Asien-Pazifik (GL APAC) umfasst folgende Geschäftseinheiten: Australien, Hongkong, Indonesien, Japan, Malaysia, Singapur und Taiwan. Durch die neue Struktur wird eine stärkere Angleichung der Segmente Global Life und General Insurance erreicht.

Ein detaillierter Bericht zu den Ergebnissen der jeweiligen Geschäftssegmente im Jahr 2015 befindet sich im Operating and Financial Review der Gruppe ab Seite 106. Darüber hinaus ist ein Überblick über die Aktivitäten und Stärken der Gruppe im Bericht zur Geschäftsentwicklung enthalten; dieser ist abrufbar auf der Webseite von Zurich unter www.zurich.com (www.zurich.com/de/investor-relations/results-and-reports).

Eine Aufstellung der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe sowie weitere Informationen über kotierte, wichtige Tochterunternehmen finden sich auf den Seiten 254 bis 257. Weitere Informationen über die Kotierungen der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind den Aktionärsinformationen auf den Seiten 282 bis 284 zu entnehmen.

Bedeutende Aktionäre

Gemäss den Richtlinien zur Offenlegung bedeutender Beteiligungen an Schweizer Unternehmen mit Börsenkotierung in der Schweiz hat eine Offenlegung zu erfolgen, wenn gewisse Prozentwerte – beginnend mit der 3%-Schwelle – erreicht werden oder wenn die Beteiligung anschliessend diese Schwelle unterschreitet. Call-Optionen und andere Finanzinstrumente sind ebenfalls den Aktienbeteiligungen zuzurechnen, selbst wenn sie nur eine Barabgeltung ermöglichen. Die Offenlegung für Kaufpositionen (inkl. Aktien, Long-Call-Optionen und Short-Put-Optionen) und Verkaufpositionen (inkl. Long-Put-Optionen und Short-Call-Optionen) hat separat zu erfolgen. Die Prozent-schwellen berechnen sich ausgehend von den Stimmrechten gemäss Anzahl ausgegebener und im Handelsregister eingetragener Aktien.

Zurich Insurance Group AG ist verpflichtet, Aktienbeteiligungen Dritter zu melden, sobald die entsprechende Drittpartei mitteilt, dass ein bestimmter Schwellenwert erreicht wurde. 2015 erhielt die Gruppe keine Meldungen von Drittparteien bezüglich einer Über- oder Unterschreitung der Schwelle von 3% infolge eines Kaufs oder Verkaufs.

Zurich Insurance Group AG ist ausser BlackRock, Inc., New York, (über 5%) keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte per 31. Dezember 2015 direkt oder indirekt mit Aktien, Optionsrechten und/oder Wandelrechten mehr als 3% der Aktien der Zurich Insurance Group AG hielt.

Die mit diesen Benachrichtigungen verbundenen Veröffentlichungen sind über die Suchfunktion auf der Plattform der Offenlegungsstelle der SIX Swiss Exchange abrufbar: <https://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html>.

Ferner sind Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2015 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam oder allein Kontrolle über Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Übersicht über die Aktionärsstruktur

Anzahl gehaltener Aktien	per 31. Dezember 2015	Anzahl eingetragener	% des ein- getragenen
		Aktionäre	Aktienkapitals
1–500		120'060	14,9
501–1'000		5'381	4,6
1'001–10'000		4'243	12,1
10'001–100'000		397	12,5
100'001+		70	55,9
Gesamtzahl Namenaktien¹		130'151	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Typ	per 31. Dezember 2015	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre		95,8	29,2
Juristische Personen		4,1	26,7
Nominees, Treuhänder		0,1	44,1
Total		100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Region	per 31. Dezember 2015	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz		94,2	49,1
Grossbritannien		0,5	22,9
Nordamerika		0,7	11,1
Asien		0,2	0,8
Lateinamerika		0,1	–
Rest der Welt		4,3	16,1

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

Zurich Insurance Group AG verfügt über keinerlei Kreuzbeteiligungen, die 5% der Stimmrechte auf beiden Seiten übersteigen.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2015 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 15'040'496.40, aufgeteilt in 150'404'964 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung am 30. März 2016 eine Dividende von CHF 17.00 je Aktie vorschlagen. Da die diesjährige Dividendenzahlung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen geleistet werden soll, ist sie in der Schweiz nicht verrechnungssteuerpflichtig.

Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital

Per 31. Dezember 2015 ist der Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG gemäss Artikel 5 bis (1) der Statuten ermächtigt, das Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG bis zum 2. April 2016 um CHF 1'000'000 zu erhöhen, was 10'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien zu nominal CHF 0.10 entspricht. Zurich Insurance Group AG kann überdies das bedingte Aktienkapital gemäss Artikel 5 ter (1a) der Statuten um höchstens CHF 1'000'000 durch Ausgabe von bis zu 10'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien zu nominal CHF 0.10 erhöhen, und zwar durch Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, die in Verbindung mit auf nationalen oder internationalen Kapitalmärkten begebenen Anleihen oder ähnlichen Obligationen der Gesellschaft oder einer ihrer Konzerngesellschaften eingeräumt werden, und/oder durch Ausübung von Optionsrechten, die den Aktionären eingeräumt werden. Das Unternehmen verfügt gemäss Artikel 5 ter (2a) der Statuten über ein weiteres bedingtes Aktienkapital in Höhe von CHF 89'029.50 bzw. über 890'295 voll zu liberierende Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10, die an Mitarbeitende der Gruppe ausgegeben werden können. Weitere Informationen über die Kapitalstruktur sowie über das genehmigte und bedingte Aktienkapital finden Sie in Note 20 auf den Seiten 214 bis 215 der geprüften Consolidated Financial Statements.

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2015

2015 wurden 768'128 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit belief sich das Aktienkapital am 31. Dezember 2015 auf CHF 15'040'496.40 (150'404'964 Aktien). Das genehmigte Kapital und das bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 bis (1) bzw. Artikel 5 ter (1a) der Statuten) beliefen sich jeweils auf CHF 1'000'000 (10'000'000 Aktien), das andere bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 ter (2a) der Statuten) belief sich auf CHF 89'029.50 (890'295 Aktien).

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2014

2014 wurden 733'614 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit belief sich das Aktienkapital am 31. Dezember 2014 auf CHF 14'963'683.60 (149'636'836 Aktien). Das genehmigte und das bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 bis (1) bzw. Artikel 5 ter (1a) der Statuten) beliefen sich jeweils auf CHF 1'000'000 (10'000'000 Aktien), das andere bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 ter (2a) der Statuten) belief sich auf CHF 165'842.30 (1'658'423 Aktien).

Veränderungen des ordentlichen Aktienkapitals während der letzten zwei Jahre

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
Per 31. Dezember 2013	14'890'322.20	148'903'222	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	73'361.40	733'614	0.10
Per 31. Dezember 2014	14'963'683.60	149'636'836	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	76'812.80	768'128	0.10
Per 31. Dezember 2015	15'040'496.40	150'404'964	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2013 sind im Geschäftsbericht 2014 der Zurich Insurance Group, Seite 26, 164 bis 165 sowie 213 bis 214 enthalten.

Aktien und Partizipationsscheine

Bei den Aktien der Zurich Insurance Group AG handelt es sich um Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Die Aktien sind voll liberiert. Gemäss Artikel 14 der Statuten gewährt jede Aktie das Recht auf eine Stimme an der Generalversammlung und ermöglicht es dem im Aktienbuch eingetragenen Aktionär, alle übrigen mit einer solchen Aktie verbundenen Gesellschaftsrechte auszuüben.

Einige Anteile werden von den Anlegern in Form von American Depositary Receipts (ADRs) gehalten¹. Per 31. Dezember 2015 hielten Anleger 28'483'340 ADRs (dies entspricht 2'848'334 Aktien der Zurich Insurance Group AG).

Genussscheine

Zurich Insurance Group AG hat keine Genussscheine emittiert.

Übertragungsbeschränkungen und Nominee-Registrierungen

Mit Ausnahme des Folgenden sehen die Statuten keine Übertragungsbeschränkungen vor:

Die Registrierung als Aktionär erfordert eine Erklärung, dass der Aktionär die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben hat. Nominees, die Aktien der Zurich Insurance Group AG halten, können zugunsten von oder als Nominee für eine andere Person für bis zu 200'000 Aktien mit Stimmrecht registriert werden, auch wenn sie die Identität des wirtschaftlich Berechtigten nicht offenlegen. Halten sie mehr als 200'000 Aktien, können sie nur als Aktionär mit Stimmrecht registriert werden, wenn sie die Identität jedes wirtschaftlich Berechtigten offenlegen und den wirtschaftlich Berechtigten über das gemeinsame Vorgehen informieren, Instruktionen zur Ausübung der Stimmrechte und der Bezugsrechte einholen, Dividenden übertragen und im Interesse sowie in Übereinstimmung mit den Anweisungen des wirtschaftlich Berechtigten handeln.

Spezielle Vorschriften gibt es für die Registrierung und Ausübung von Rechten an Aktien durch die Bank of New York Mellon Corporation in Zusammenhang mit dem ADR-Programm der Zurich Insurance Group AG.

Wandelanleihen und Optionen

Zurich Insurance Group AG verfügte per 31. Dezember 2015 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienoptionspläne für Mitarbeitende finden Sie in Note 22 der geprüften Consolidated Financial Statements auf den Seiten 224 bis 225.

¹ Zurich Insurance Group AG hat ein American-Depositary-Share-(ADS)Level-1-Programm in den Vereinigten Staaten eingeführt. Im Rahmen des Programms gibt die Bank of New York Mellon die ADSs aus. Jede ADS repräsentiert das Recht auf den Erhalt eines Zehntels einer Aktie der Zurich Insurance Group AG. Jede ADS steht darüber hinaus auch für Wertpapiere, flüssige Mittel oder sonstige Vermögenswerte, die bei der Bank of New York Mellon hinterlegt sind, jedoch nicht an ADS-Inhaber ausgeschüttet werden. Zurich ADSs werden ausserbörslich (OTC) gehandelt und durch American Depositary Receipts (ADRs) nachgewiesen. Seit dem 1. Juli 2010 werden Zurich ADRs unter dem Kürzel ZURVY an der «OTCQX», einer elektronischen Plattform, die von OTC Markets Group, Inc. (vormals «Pink OTC Markets, Inc.» betrieben wird, gehandelt. ADS-Inhaber werden nicht als Aktionäre der Zurich Insurance Group AG behandelt und sind nicht in der Lage, Aktionärsrechte direkt durchzusetzen oder auszuüben. Nur die Bank of New York Mellon als Depositary kann Stimmrechte gemäss Weisungen ausüben, die sie von den wirtschaftlich Berechtigten der ADRs erhält.

Verwaltungsrat

Die Führungsstruktur, die das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Management bestimmt, ist so konzipiert, dass beide Organe bei der Ausübung ihrer Mandate unterstützt werden. Diese Struktur sorgt für gegenseitige Kontrolle und die institutionelle Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vom Chief Executive Officer und der Konzernleitung (Group Executive Committee).



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats und
Chief Executive Officer (ad interim)



Fred Kindle
Vizepräsident des Verwaltungsrats



Joan Amble



Susan Bies



Dame Alison Carnwath



Rafael del Pino



Thomas K. Escher



Christoph Franz



Monica Mächler



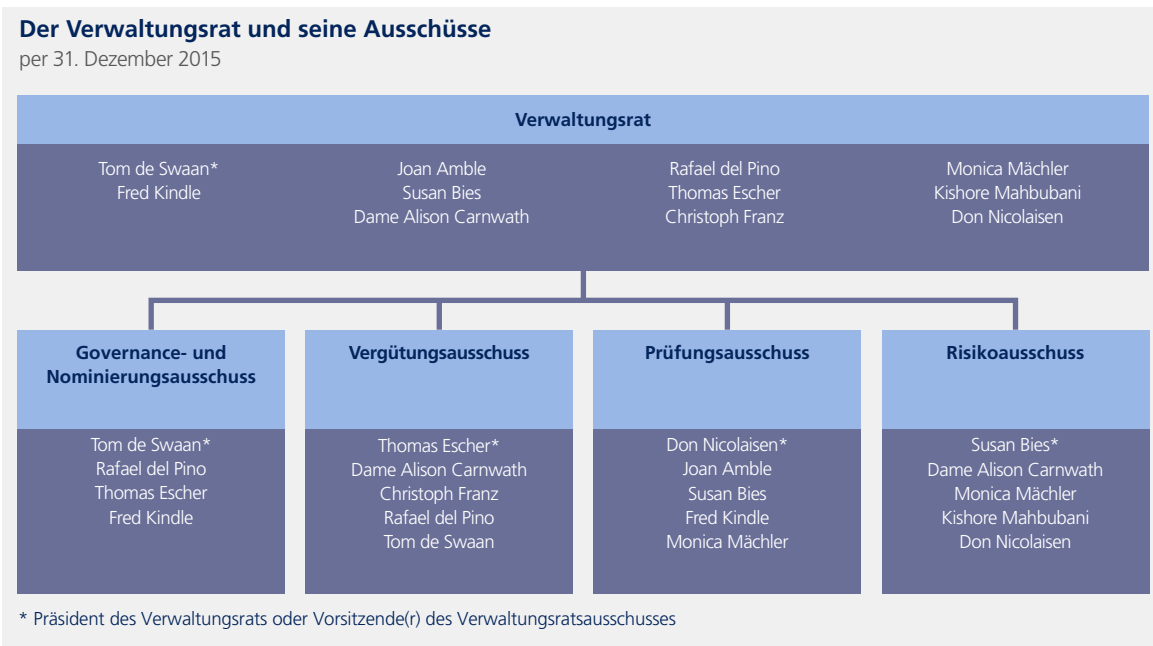
Kishore Mahbubani



Don Nicolaisen

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist – unter der Führung des Präsidenten – für die Festlegung der Gesamtstrategie der Gruppe und die Überwachung des Managements verantwortlich. Er verfügt über die endgültige Entscheidungsbefugnis für Zurich Insurance Group AG, mit Ausnahme der den Aktionären vorbehaltenen Entscheidungen.



Governance

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat konstituiert sich in seiner ersten Versammlung nach der Generalversammlung selbst, mit Ausnahme des Präsidenten und den Mitgliedern des Vergütungsausschusses, welche, wie von der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), die am 1. Januar 2014 in Kraft trat, vorgesehen, von den Aktionären gewählt werden.

Die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrats endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Infolgedessen müssen sich die Mitglieder des Verwaltungsrats jedes Jahr auf der Generalversammlung neu zur Wahl stellen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Herr de Swaan ist ebenfalls Präsident des Verwaltungsrats dieser Gesellschaft. Frau Bies und Herr Nicolaisen sind Mitglieder des Verwaltungsrats der Zurich Holding Company of America, Inc. Abgesehen von Frau Bies und Herrn Nicolaisen nehmen die Mitglieder des Verwaltungsrats keine weiteren Verwaltungsratsmandate innerhalb der Gruppe wahr.

Fritz Gerber ist Ehrenpräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Er war Präsident des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG von 1977 bis 1995 und Chief Executive Officer von 1977 bis 1991. In Anerkennung seiner Leistungen und Verdienste für das Unternehmen wurde er zum Ehrenpräsidenten ernannt. Dieses Amt verleiht weder das Recht auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder Rechte und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds noch den Anspruch auf ein Verwaltungsrats honorar.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

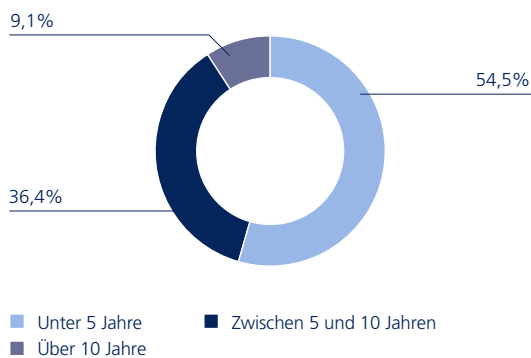
Im aktuellen, sich rasch verändernden globalen Umfeld ist Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Verwaltungsrat von Zurich setzt sich aus Personen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen. Dies mündet in eine vorteilhafte Ausgewogenheit, dank derer der Verwaltungsrat seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung aller aktuellen geschäftlichen Anforderungen als Gruppe wahrnehmen kann.

Per Ende Dezember 2015 sassen im Verwaltungsrat Mitglieder acht verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats sammelten ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern, so dass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen. Ferner profitiert der Verwaltungsrat gesamthaft von der breit gefächerten kulturellen Herkunft, den unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen seiner Mitglieder etwa in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Industrie und Technik, aber auch in rechtlichen und regulatorischen Belangen.

Einzelheiten zur aktuellen Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2015 in Bezug auf Länge der Amtszeit und Geschlechterverhältnis finden sich in den folgenden Grafiken:

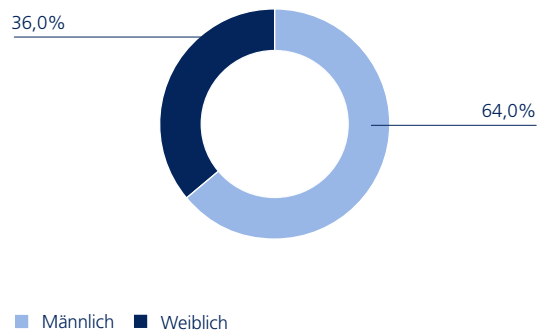
Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit

per 31. Dezember 2015



Verwaltungsrat nach Geschlecht

per 31. Dezember 2015



Biografien



Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer (ad interim)
Nationalität: Niederlande
Jahrgang: 1946

Fähigkeiten und Erfahrung

Tom de Swaan arbeitet seit mehr als 40 Jahren im Bankensektor der Niederlande. 1972 kam er zur De Nederlandsche Bank N.V., wo er von 1986 bis 1998 Mitglied des Direktoriums war. Im Januar 1999 wurde er Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und Chief Financial Officer der ABN AMRO Bank. Er verliess ABN AMRO im Mai 2006, stand der Geschäftsleitung bis Juni 2007 aber in beratender Funktion weiterhin zur Verfügung. Von 1987 bis 1988 war Herr de Swaan Vorsitzender des Amsterdam Financial Center und von 1995 bis 1997 Vorsitzender des Unterausschusses der Bankenaufsicht des Europäischen Währungsinstituts. Überdies war er Mitglied (1991–1996) und Vorsitzender (1997–1998) des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Herr de Swaan war zudem von Januar 2001 bis Ende 2006 nicht geschäftsführendes Mitglied des Board der Financial Services Authority in Grossbritannien. Von 2006 bis Mai 2015 war er nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrates von GlaxoSmithKline. Seit April 2006 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im März 2012 wurde er zum Vizepräsidenten gewählt, und übernahm im August 2013 als Vizepräsident die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten. Im September 2013 wurde er zum Präsidenten gewählt.



Fred Kindle

Vizepräsident des Verwaltungsrats
Nationalität: Schweiz und Liechtenstein
Jahrgang: 1959

Fähigkeiten und Erfahrung

Fred Kindle arbeitete von 1984 bis 1986 bei Hilti AG in Liechtenstein. Von 1988 bis 1992 war er Berater bei McKinsey & Company in New York und Zürich. Danach trat er in die Sulzer AG in der Schweiz ein und belegte verschiedene Management-Positionen. 1999 wurde er zum CEO von Sulzer Industries ernannt und 2001 zum CEO der Sulzer AG. Nach seinem Wechsel zu ABB Ltd im Jahr 2004 wurde Herr Kindle zum Chief Executive Officer der ABB Group ernannt; diese Funktion hatte er bis 2008 inne. Danach wurde er Partner des Private-Equity-Unternehmens Clayton, Dubilier & Rice LLP mit Sitz in New York und London. Er ist seit April 2006 Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im September 2013 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt.

Seit 1. Dezember 2015 fungiert Tom de Swaan zusätzlich als Chief Executive Officer ad interim (a.i.).

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance- und Nominierungsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr de Swaan ist seit 2006 Mitglied des Aufsichtsrats des niederländischen Royal DSM, ein weltweit aktives Life Sciences und Material Sciences Unternehmen. Seit 2008 ist Herr de Swaan auch Mitglied des Aufsichtsrats von Van Lanschot NV, der Holdinggesellschaft von F. van Lanschot Bankiers, einer unabhängigen niederländischen Bank, bei der er bis Dezember 2015 als Präsident tätig war*. Herr de Swaan ist ausserdem Vorsitzender des Verwaltungsrats des Netherlands Cancer Institute, des Board of Trustees des Van Leer Jerusalem Institute und Direktor gewisser Non-Profit-Organisationen. Er ist zudem Mitglied des European Financial Services Round Table – EFR und vom Advisory Board der China Banking Regulatory Commission in Peking.

Ausbildung

Herr de Swaan schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität von Amsterdam mit einem Master ab.

* Während er die Chief Executive Officer a.i. Funktion innehat, wird Herr de Swaan seine Mandate bei diesen kotierten Unternehmen ruhen lassen.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance- und Nominierungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

In seiner Funktion als Partner von Clayton, Dubilier & Rice ist Herr Kindle seit 2008 auch Verwaltungsratspräsident der Exova Plc, Grossbritannien und war von 2010 bis April 2015 Verwaltungsratspräsident der BCA Group, Grossbritannien. Darüber hinaus ist er seit 2002 Mitglied im Verwaltungsrat der VZ Holding Ltd, Zürich und wurde 2014 zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt. Seit 2008 ist er Mitglied im Verwaltungsrat der sich im Privatbesitz befindenden Stadler Rail AG.

Ausbildung

Herr Kindle schloss sein Maschinenbaustudium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich mit einem Master ab und erwarb einen MBA von der Northwestern University, Evanston.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*



Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: USA
Jahrgang: 1953

Fähigkeiten und Erfahrung

Joan Amble verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1977 als Buchhalterin bei Ernst & Young. Von 1984 bis 1989 arbeitete sie beim Financial Accounting Standards Board (FASB) und war spezialisiert auf Renten, Derivate und andere Finanzinstrumente. Danach war sie während 14 Jahren in verschiedenen Führungspositionen bei General Electric Company (GE) tätig. Dazu gehörten unter anderem: Chief Financial Officer (CFO) GE Real Estate, Chief Operating Officer und CFO GE Capital Markets sowie Vice President und Corporate Controllerin von GE Capital Services. Von 2003 bis Mai 2011 war Frau Amble Executive Vice President und Corporate Comptroller, anschliessend bis Ende 2011 Executive Vice President, Finance, bei American Express Company. Im Dezember 2011 schloss Frau Amble eine vierjährige Amtsdauer als Mitglied des Financial Accounting Standards Advisory Council ab. Seit April 2015 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Amble ist Mitglied der Verwaltungsräte von Sirius XM Satellite Radio und von Brown-Forman, in denen sie jeweils dem Prüfungsausschuss vorsteht. Sie ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats und des Prüfungsausschusses von Booz Allen Hamilton. Im Januar 2015 wurde sie in die Standing Advisory Group des Public Company Accounting Oversight Board gewählt, welches bei der Entwicklung von Standards in der Rechnungsprüfung und der beruflichen Praxis beratend tätig ist. Frau Amble ist ausserdem in verschiedenen Organisationen tätig, die sich auf die Förderung von Frauen im Berufsleben konzentrieren, unter anderem als emeritierte Präsidentin und Mitbegründerin der W.O.M.E.N. in America Inc.

Ausbildung

Frau Amble schloss ihr Studium an der Pennsylvania State University mit einem Bachelor in Buchhaltung ab. Später erwarb sie einen Abschluss als Certified Public Accountant (derzeit inaktiv).



Susan Bies

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: USA
Jahrgang: 1947

Fähigkeiten und Erfahrung

Susan Bies begann ihre Karriere 1970 als Ökonomin bei der Federal Reserve Bank von St. Louis, Missouri, und wurde 1972 Assistenzprofessorin für Wirtschaftswissenschaften an der Wayne State University in Detroit, Michigan. 1977 ging sie in einer ähnlichen Position an das Rhodes College in Memphis, Tennessee. 1979 wechselte sie zur First Tennessee National Corporation in Memphis, wo sie bis 2001 tätig war. Sie war dort unter anderem für die taktische Planung und Unternehmensentwicklung verantwortlich. 1984 wurde sie Chief Financial Officer und Präsidentin des Asset/Liability-Ausschusses. 1995 wurde sie Executive Vice President des Risikomanagements sowie Revisorin und Präsidentin des Ausschusses für Risikomanagement, setzte jedoch ihre Aufgaben im Rahmen des Asset/Liability-Ausschusses fort. Von 2001 bis 2007 war sie Mitglied des Direktoriums des US-Zentralbankensystems (Federal Reserve System). Zwischen 1996 und 2001 war Frau Bies Mitglied der Emerging Issues Task Force des Financial Accounting Standards Board (FASB). Seit April 2008 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss, Risikoausschuss (Vorsitzende)

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, Zurich Holding Company of America, Inc.

Externe Ernennungen

Frau Bies ist seit Juni 2009 als Aufsichtsratsmitglied der Bank of America Corporation tätig und seit 2013 Mitglied des Verwaltungsrats von Merrill Lynch International, London, einer Tochtergesellschaft der Bank of America Corporation. Sie ist seit 2009 zudem Mitglied des Senior Advisory Board von Oliver Wyman.

Ausbildung

Frau Bies verfügt über einen B. S. des State University College at Buffalo, New York, sowie über einen M. A. der Northwestern University in Evanston, wo sie später auch den Dokortitel erlangte.



Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1953

Fähigkeiten und Erfahrung

Dame Alison Carnwath verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1975 bei Peat Marwick Mitchell, jetzt KPMG, wo sie bis 1980 als Wirtschaftsprüferin arbeitete. Von 1980 bis 1982 arbeitete sie bei Lloyds Bank International als Finanzberaterin in Corporate Finance. Von 1982 bis 1993 war sie als Assistant Director und später Director bei J. Henry Schroder Wagg & Co in London und New York tätig. Von 1993 bis 1997 war Dame Alison Senior Partner beim Finanzberater Phoenix Partnership. Nachdem das Unternehmen Ende 1997 von Donaldson Lufkin Jenrette (DLJ) übernommen worden war, arbeitete Dame Alison bis 2000 weiter für DLJ. Sie übte verschiedene Verwaltungsratsmandate aus. Von 2000 bis 2005 war sie Präsidentin des Verwaltungsrats von Vitec Group plc und von 2001 bis 2006 Mitglied des Verwaltungsrats von Welsh Water. Von 2004 bis 2007 war sie Mitglied des Verwaltungsrats von Friends Provident plc. Dame Alison war zudem von 2004 bis 2007 Mitglied des Verwaltungsrats von Gallaher Group und von 2007 bis 2010 unabhängige Verwaltungsratspräsidentin von MF Global Inc. Weiter war sie von 2010 bis 2012 Mitglied des Verwaltungsrats von Barclays sowie von 2001 bis 2013 Mitglied des Verwaltungsrats von Man Group plc. Seit März 2012 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Ihr wurde 2014 im Vereinigten Königreich der Titel «Dame of the British Empire» (DBE) in der New Years Honours Liste verliehen.



Rafael del Pino

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Spanien
Jahrgang: 1958

Fähigkeiten und Erfahrung

Rafael del Pino verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung im internationalen Management. Zwischen 1992 und 1999 war er CEO von Grupo Ferrovial und wurde 1999 zu deren Executive Vice Chairman ernannt. 2000 wurde Herr del Pino Executive Chairman und Managing Director von Ferrovial S.A. Während seiner Tätigkeit bei Ferrovial hat er das Unternehmen von einer mehrheitlich lokal tätigen Baufirma zu einem führenden, weltweit tätigen Infrastruktur-Dienstleistungsunternehmen weiterentwickelt. Zudem war Herr del Pino von 2003 bis 2012 Verwaltungsratsmitglied von Banesto (Banco Español de Crédito S.A.) und von 2007 bis 2013 Mitglied des International Advisory Board von Blackstone. Seit März 2012 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Risikoausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Dame Alison ist seit 2011 Senior Advisor bei Evercore Partners und seit 2000 unabhängige Präsidentin bei Living Bridge Equity Partners LLP (vormals ISIS Equity Partners LLP). Sie ist seit 2008 Verwaltungsratspräsidentin von Land Securities Group plc und seit 2005 auch ein Mitglied des Verwaltungsrats von PACCAR Inc. Dame Alison amtiert ebenfalls als Trustee der British Library. Im September 2013 wurde sie in den Beirat der St George's Society in New York gewählt. Seit Mai 2014 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat der BASF SE sowie Vorsitzende des Prüfungsausschusses der BASF SE.

Ausbildung

Dame Alison schloss ihr Studium in Wirtschaft und Deutsch an der Universität von Reading ab. Sie hält ebenfalls einen Ehrendokortitel (LLB) von der Universität von Reading und der Universität von Exeter.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance- und Nominierungsausschuss,
Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr del Pino ist mit der akademischen Welt durch seine Mitgliedschaft bei der MIT Corporation, dem International Advisory Board von IESE und dem European Advisory Board der Harvard Business School sowie der MIT Sloan School of Management verbunden.

Ausbildung

Herr del Pino schloss sein Studium als Bauingenieur an der Universidad Politécnica Madrid ab und erwarb einen MBA von der MIT Sloan School of Management.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*



Thomas K. Escher

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1949

Fähigkeiten und Erfahrung

Thomas Konrad Escher verfügt über umfangreiche Erfahrungen in den Bereichen Informationstechnologie und Bankwesen. Er stiess 1974 zu IBM und übernahm die Führungsverantwortung für verschiedene internationale Märkte. 1996 kam Herr Escher als Mitglied der Geschäftsleitung zum Schweizerischen Bankverein und war Chief Executive Officer für den grössten Marktbereich in der Schweiz und für den Geschäftsbereich Information Technology. 1998, nach der Fusion des Schweizerischen Bankvereins mit der Schweizerischen Bankgesellschaft zur UBS AG, leitete er als Mitglied des Group Managing Board bis Mitte 2005 den IT-Bereich der Division Privat- und Firmenkunden der UBS AG. Von 2005 bis Anfang 2013 war Herr Escher Vice Chairman der Business Group Global Wealth Management & Swiss Bank der UBS AG. Seit April 2004 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.



Christoph Franz

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Deutschland
Jahrgang: 1960

Fähigkeiten und Erfahrung

Christoph Franz begann seine berufliche Karriere 1990 bei der Deutschen Lufthansa AG. Von 1994 bis 2003 übte er verschiedene Führungsfunktionen bei der Deutschen Bahn AG aus, u.a. als Vorstandsmitglied und als CEO der Division Personenverkehr. 2004 übernahm er die CEO-Position bei Swiss International Air Lines AG. 2009 wurde zum Stellvertreter des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG und zum CEO Passenger Airlines befördert. Von 2011–2014 war er Vorstandsvorsitzender und CEO der Deutschen Lufthansa AG. Seit April 2014 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance- und Nominierungsausschuss,
Vergütungsausschuss (Vorsitzender)

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr Escher ist seit 2012 Mitglied und seit 2013 Präsident des Verwaltungsrats der Silent-Power AG aus dem schweizerischen Cham, einem im Bereich alternative Energien tätigen Unternehmen.

Ausbildung

Herr Escher schloss sein Studium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) als Elektroingenieur und Betriebsingenieur ab.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Im März 2014 wurde Herr Franz zum Verwaltungsratspräsidenten von Roche Holding AG gewählt. Er ist darüber hinaus Mitglied des Verwaltungsrates der Swiss International Air Lines AG und der Stadler Rail AG. Des Weiteren ist Herr Franz Mitglied des Stiftungsrates von Avenir Suisse sowie der Ernst-Goehner Stiftung.

Ausbildung

Herr Franz studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und schloss sein Studium, ebenfalls an dieser Universität, mit einem Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) ab. Weiter studierte er an der Ecole Centrale de Lyon und absolvierte einen Forschungsaufenthalt (post-doctorate) an der University of California, Berkeley.



Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1956

Fähigkeiten und Erfahrung

Monica Mächler verfügt über fundierte Fachkenntnisse in den Bereichen Recht, Finanzmarktregulierung und Governance im nationalen und internationalen Umfeld. Sie war von 2009 bis 2012 als Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der integrierten Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) tätig, nachdem sie zuvor von 2007 bis 2008 das schweizerische Bundesamt für Privatversicherungen geleitet hatte. Von 2010 bis 2012 leitete Frau Mächler zudem das Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Von 1999 bis 2006 war sie als Group General Counsel der Zurich Insurance Group tätig und führte das Verwaltungsratssekretariat. Sie stiess 1990 zur Zurich Insurance Group und wurde 2001 zum Mitglied des Group Management Board ernannt. Zwischen 1985 und 1990 war sie in einer Rechtsanwaltskanzlei mit Schwerpunkt Bank- und Wirtschaftsrecht tätig. Frau Mächler war Mitglied verschiedener eidgenössischer Expertenkommissionen zu regulatorischen Projekten. Sie hält regelmässig Vorlesungen und Vorträge und publiziert in den Bereichen internationales Wirtschaftsrecht sowie Regulierung und deren Auswirkungen. Seit April 2013 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.



Kishore Mahubani

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: Singapur
Jahrgang: 1948

Fähigkeiten und Erfahrung

Kishore Mahubani ist ein ausgewiesener Experte für geopolitische und wirtschaftliche Themen und besitzt ein breitgefächertes Netzwerk in Asien und international. Er hat seine Karriere 1971 als Diplomat beim Aussenministerium in Singapur begonnen. Dort war er bis 2004 tätig und wurde in dieser Zeit nach Kambodscha, Malaysia, Washington D.C. und New York entsandt. Er repräsentierte Singapur im Januar 2001 bzw. im Mai 2002 als Botschafter in den Vereinten Nationen und als Präsident des UN Security Council. Von 1993 bis 1998 war Herr Mahubani Staatssekretär im Aussenministerium von Singapur. Er tritt öffentlich auf und publiziert zu geopolitischen und wirtschaftlichen Themen. Sein letztes Buch «The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World» wurde von der Financial Times zu einem der besten Bücher des Jahres 2013 gewählt. Seit April 2015 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss, Risikoausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Mächler ist seit Mai 2012 Mitglied des Aufsichtsrates der Deutschen Börse AG und seit April 2015 Mitglied des Verwaltungsrates der Cembra Money Bank AG. Sie ist auch Vorsitzende des Advisory Board des International Center for Insurance Regulation der Goethe Universität Frankfurt am Main sowie Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung für schweizerische Rechtspflege.

Ausbildung

Nachdem Frau Mächler in Rechtswissenschaften an der Universität Zürich promoviert und ihre Studien mit Programmen zu britischem, US-amerikanischem und internationalem Privatrecht ergänzt hatte, erwarb sie das Anwaltspatent des Kantons Zürich.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risikoausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr Mahubani ist Dekan und Professor für Public Policy an der Lee Kuan Yew School of Public Policy der National University of Singapore. Er nimmt Einsitz in den Verwaltungsräten und Beiräten verschiedener Institutionen in Singapur, Europa und Nordamerika. Dazu gehören das Yale President's Council on International Activities (PCIA), das University of Bocconi International Advisory Committee und das World Economic Forum: Global Agenda Council on Geo-Economics. Weiter ist er Präsident des Lee Kuan Yew World City Price Nominating Committee.

Ausbildung

Herr Mahubani schloss sein Studium der Philosophie an der University of Singapore mit Auszeichnung ab. Weiter erwarb er einen Master of Arts in Philosophie der Dalhousie University, Kanada, die ihm ausserdem die Ehrendoktorwürde verlieh.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*



Don Nicolaisen

Mitglied des Verwaltungsrats
Nationalität: USA
Jahrgang: 1944

Fähigkeiten und Erfahrung

Don Nicolaisen verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Bereich Rechnungslegung, Revision und Finanzberichterstattung. Er stiess 1967 zu Price Waterhouse (heute PricewaterhouseCoopers oder PwC), wo er 1978 Partner wurde. Er war in verschiedenen Funktionen tätig, unter anderem als Wirtschaftsprüfer und Präsident der Financial Services Practice von PricewaterhouseCoopers. Von 1988 bis 1994 leitete Herr Nicolaisen bei PwC die US-amerikanische Abteilung für Rechnungslegung und SEC-Dienstleistungen und war von 1994 bis 2001 Mitglied des US-amerikanischen sowie des internationalen Verwaltungsrats. Von September 2003 bis November 2005 fungierte er als Chefbuchhalter der US-Börsenaufsicht (SEC); zudem war er leitender Berater der Kommission für Rechnungslegungs- und Revisionsangelegenheiten. Seit April 2006 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss (Vorsitzender), Risikoausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG,
Zurich Holding Company of America, Inc.

Externe Ernennungen

Herr Nicolaisen ist Verwaltungsratsmitglied von Verizon Communications Inc. (seit 2005), von Morgan Stanley (seit 2006) und von MGIC Investment Corporation (seit 2006). Ferner ist er Mitglied des Beirats der University of Southern California Leventhal School of Accounting.

Ausbildung

Herr Nicolaisen schloss sein Studium an der University of Wisconsin-Whitewater mit einem BBA ab.

Die Geschäftsadresse aller Verwaltungsratsmitglieder lautet: Mythenquai 2, 8002 Zürich, Schweiz.

Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder

Für Zurich ist die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder ein wesentliches Merkmal einer guten Corporate Governance. Die Unabhängigkeitskriterien von Zurich entsprechen den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und richten sich nach den Best Practice Standards wie der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation und dem Swiss Code of Best Practice. Bis zum 1. Dezember 2015 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind, unabhängig vom Management sind und – mit Ausnahme von Frau Monica Mächler – nie eine Managementfunktion in der Gruppe innehatten. Frau Mächler war bis 2006 in einer Managementposition tätig und wurde 2013 als Mitglied, das nicht mit der Geschäftsführung betraut ist, in den Verwaltungsrat gewählt. Nach den Leitlinien des Swiss Code of Best Practice gilt sie daher als unabhängig.

Die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des Chief Executive Officer waren bis zum 1. Dezember 2015 getrennt und werden per 7. März 2016, wenn Mario Greco als neuer Chief Executive Officer übernimmt, wieder getrennt sein. Während der Verwaltungsratspräsident Tom de Swaan die Funktion des Chief Executive Officer ad interim ausübte, übernahm Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten. Der Verwaltungsrat bestand, mit Ausnahme dieses Zeitraumes, ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsleitung betraut sind, daher bedarf es keines «Lead Director» gemäss Swiss Code of Best Practice.

Der Governance- und Nominierungsausschuss überprüft jährlich die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder und teilt seine Erkenntnisse dem Verwaltungsrat mit, der für die definitiven Entscheidungen zuständig ist. Für die Verwaltungsratsmitglieder gelten zudem die Vorschriften und Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur Verwendung von Insider-Informationen.

Externe Mandate

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen enthalten die Statuten von Zurich in Artikel 33 Bestimmungen zur Anzahl der externen Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung wahrnehmen darf. Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Einzelmandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung stehen im Einklang mit diesen Vorschriften und sind ihren Biografien zu entnehmen.

Nach Art. 33 Abs. 1 sind in den Statuten folgende allgemein verbindliche Obergrenzen festgelegt:

	Verwaltungsrat	Konzernleitung
Zusätzliche Mandate bei börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 3	höchstens 1
Mandate bei nicht börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 5	höchstens 3

Ausgenommen von diesen allgemein verbindlichen Obergrenzen sind folgende Mandate (Art. 33 Abs. 2 der Statuten):

	Verwaltungsrat	Konzernleitung
Mandate bei Konzerngesellschaften	Keine Begrenzung	
Mandate im Auftrag des Konzerns	höchstens 5	höchstens 5
Mandate bei Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und Personalvorsorgestiftungen	höchstens 5	höchstens 5

Mehrfachmandate bei unterschiedlichen Gesellschaften, die unter einheitlicher Leitung stehen, gelten als ein Mandat. Durch die in den Statuten festgelegten Obergrenzen werden die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung nicht von ihrer generell geltenden Sorgfaltspflicht oder von ihrer Pflicht zur Wahrung der Konzerninteressen entbunden. Wie schon in der Vergangenheit ist eine Übernahme zusätzlicher Mandate nur dann möglich, wenn mit der Übernahme noch ausreichend Zeit und Ressourcen für die Ausübung der im Konzern übernommenen Ämter verfügbar sind.

Grösse des Verwaltungsrats und Amtszeit

Gemäss den Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens sieben und maximal dreizehn Mitgliedern. Nach den internen Richtlinien der Gruppe darf die Amtszeit der Mitglieder des Verwaltungsrats im Allgemeinen die Dauer von zwölf Jahren nicht übersteigen und keine Person, die älter als 72 Jahre ist, darf in den Verwaltungsrat gewählt werden oder als Verwaltungsrat tätig sein. Ausnahmen sind unter besonderen Umständen möglich.

Wahlen

Gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz erfolgt die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder jährlich. Die Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gewählt.

An der Generalversammlung am 1. April 2015 wurden alle Verwaltungsratsmitglieder für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Frau Joan Amble und Herr Kishore Mahbubani wurden neu gewählt. Die Aktionäre wählten Herrn Tom de Swaan zum Präsidenten des Verwaltungsrats. Als Mitglieder des Vergütungsausschusses wurden Herr Thomas Escher, Dame Alison Carnwath, Herr Rafael del Pino, Herr Tom de Swaan und Herr Christoph Franz gewählt. Als unabhängigen Stimmrechtsvertreter wählten die Aktionäre Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Wie bereits im vergangenen Jahr angekündigt, wird Herr Don Nicolaisen an der Generalversammlung 2016 nach zehn Jahren im Verwaltungsrat nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehen. Dasselbe gilt für Herrn Rafael del Pino und Herrn Thomas K. Escher, der die maximale Amtsdauer von zwölf Jahren erreicht haben wird. Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung, die am 30. März 2016 stattfinden wird, schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Jeffrey L. Hayman und David Nish als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat vor.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Der Verwaltungsrat unterbreitet den Aktionären folgenden Wahl- bzw. Wiederwahlvorschlag:

- Als Mitglieder: Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle, Frau Joan Amble, Frau Susan Bies, Dame Alison Carnwath, Herr Christoph Franz, Frau Monica Mächler und Herr Kishore Mahbubani.
- Als neue Mitglieder: Herr Jeffrey L. Hayman und Herr David Nish
- Als Präsident des Verwaltungsrats: Herr Tom de Swaan
- Als Mitglieder des Vergütungsausschusses: Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle, Herr Christoph Franz und Herr Kishore Mahbubani.
- Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter: Herr RA lic. iur. Andreas G. Keller

Interne Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten

Der Verwaltungsratspräsident ist Vorsitzender des Verwaltungsrats. Falls er diese Funktion nicht ausüben kann, übernimmt der Vizepräsident den Vorsitz. Der Vizepräsident wird vom Verwaltungsrat ernannt. Des Weiteren bestellt der Verwaltungsrat eine(n) Sekretär(in). Der Verwaltungsrat erstellt eine Liste von Themen, die im Laufe des Jahres bei den Sitzungen behandelt werden. Damit er seine in Artikel 717 des Schweizerischen Obligationenrechts statuierte Sorgfaltspflicht erfüllen kann, wird er regelmässig, rechtzeitig und in angemessener Art und Weise über die für die Gruppe relevanten Entwicklungen informiert.

Der Chief Executive Officer nimmt ex officio an den Verwaltungsratssitzungen teil. Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig auf Einladung an den Verwaltungsratssitzungen teil. Andere Führungskräfte sind ebenfalls auf Einladung des Verwaltungsrats bei dessen Sitzungen anwesend. Die meisten Verwaltungsratssitzungen umfassen private Beratungen, bei denen die Geschäftsleitung nicht anwesend ist.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, mindestens sechsmal pro Jahr zu tagen. Im Jahr 2015 wurden 16 Sitzungen abgehalten (bei 15 dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; sechs Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Fünf Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden, vier Sitzungen nahmen im Durchschnitt jeweils etwa drei Stunden in Anspruch und sieben Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat zwei Zirkulationsbeschlüsse gefasst.

2015 nahmen durchschnittlich 93% der Verwaltungsratsmitglieder an den Sitzungen teil. Um ihre Pflichten zu erfüllen, wenden die Verwaltungsratsmitglieder zusätzlich Zeit für die Teilnahme an Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse und für die Vorbereitung der Sitzungen auf.

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen

per 31. Dezember 2015

	Governance- und				
	Verwaltungsrat	Nominierungsausschuss	Prüfungsausschuss	Vergütungsausschuss	Risiko-ausschuss
Anzahl der Sitzungen	16	4	7	5	7
Anzahl der Mitglieder ¹	11	4	5	5	5
Sitzungsteilnahme in %	93	94	97	87	97

¹ Bis 1. April 2015 hatte der Verwaltungsrat 9, der Prüfungsausschuss, der Vergütungsausschuss sowie der Risiko-ausschuss jeweils 4 Mitglieder.

Der Verwaltungsrat ist für das endgültige Management der Zurich Insurance Group AG und der gesamten Gruppe sowie für die Überwachung der Geschäftsführung zuständig. Insbesondere ist er für die Ergreifung von Massnahmen in folgenden Bereichen zuständig:

- **Konzernstrategie:** Der Verwaltungsrat prüft und bespricht regelmässig insbesondere das Geschäftsportfolio der Gruppe, einschliesslich ihrer Strategie im Hinblick auf Zielmärkte, Akquisitionen, Kunden und Versicherungsvermittler und der Personalstrategie.
- **Finanzen:** Der Verwaltungsrat genehmigt insbesondere jährlich den Finanz- und operativen Plan und erstellt Richtlinien für die Eigenkapitalzuteilung und Finanzplanung. Darüber hinaus prüft und genehmigt der Verwaltungsrat die konsolidierten Jahres- und Zwischenabschlüsse (die halb- und vierteljährlich erstellt werden) der Gruppe. Der Verwaltungsrat genehmigt wichtige Transaktionen der Kreditaufnahme und Kreditgewährung, die bestimmte Schwellenwerte übersteigen.
- **Struktur und Organisation der Gruppe:** Der Verwaltungsrat bestimmt und prüft regelmässig die Grundsätze der Konzernstruktur und wichtige Veränderungen an der Managementorganisation der Gruppe, einschliesslich wichtiger Veränderungen der Managementfunktionen. In diesem Zusammenhang bespricht der Verwaltungsrat insbesondere die Struktur der Corporate Governance und das Vergütungssystem der Gruppe. Der Verwaltungsrat beschliesst und prüft ausserdem regelmässig die grundlegenden Verhaltensgrundsätze, die Compliance und das Risikomanagement der Gruppe. Im Rahmen seiner Pflicht, die Generalversammlung einzuberufen und dieser Vorschläge zu unterbreiten, bespricht der Verwaltungsrat darüber hinaus die Dividendenpolitik und den Vorschlag des Verwaltungsrats bezüglich Dividendenzahlung. Innerhalb seiner Befugnisse beschliesst der Verwaltungsrat zudem Kapitalerhöhungen und die Zertifizierung von Kapitalerhöhungen sowie die entsprechenden Änderungen an den Statuten.
- **Geschäftsentwicklung:** Über bestimmten Schwellenwerten bespricht und genehmigt der Verwaltungsrat regelmässig Akquisitionen oder Veräusserungen von Geschäften oder Aktiven, Kapitalanlagen, Neugeschäft, Fusionen, Joint Ventures, Kooperationen und die Umstrukturierung von Geschäftseinheiten oder Geschäftsportfolien.

Im Jahr 2015 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf die folgenden Themen:

- Umsetzung und Durchführung der Strategie einschliesslich Weiterentwicklung der Personalstrategie von Zurich;
- Detaillierte Überprüfung verschiedener regionaler Geschäftseinheiten;
- Kundentrends, Strukturwandel in der Branche und technologische Umbrüche;
- Fusions- und Übernahmetransaktionen;
- Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats mit entsprechenden Empfehlungen.

Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse für spezifische Bereiche bilden und Regeln hinsichtlich der delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Berichterstattung der entsprechenden Ausschüsse festlegen. Mit Ausnahme des Vergütungsausschusses bildet der Verwaltungsrat solche Ausschüsse nach eigenem Ermessen aus seinen Mitgliedern. Die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt. Die Ausschüsse unterstützen den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Pflichten. Sie diskutieren die betreffenden Angelegenheiten und machen dem Verwaltungsrat Vorschläge, damit dieser geeignete Massnahmen treffen und Beschlüsse fassen kann, sofern sie nicht in bestimmten Bereichen zur eigenen Beschlussfassung ermächtigt sind. Im Durchschnitt dauerten die Sitzungen der Ausschüsse im Jahr 2015 zwei Stunden.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Selbstbeurteilung

Einmal jährlich erfolgt eine Selbstbeurteilung des gesamten Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. Im Jahr 2015 wurde die Selbstbeurteilung mithilfe eines umfassenden Fragebogens durchgeführt. Dabei wurden folgende wesentliche Aspekte der Effektivität des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse berücksichtigt: a) Rahmenbedingungen (Kultur und Zusammensetzung, vertretene Qualifikationen sowie Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben), b) Arbeit des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse (Strategie, Risiko und Kontrolle sowie Performancemanagement) und c) Zeitaufwand und Verfahren (Planung und Zuordnung). Anschliessend wurde ein detaillierter Bericht mit den wesentlichen Stärken und Herausforderungen erstellt und vom Verwaltungsrat beraten. Der Verwaltungsrat verabschiedete einen entsprechenden Aktionsplan, der derzeit umgesetzt wird.

Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat verfügt über die nachfolgend erwähnten ständigen Ausschüsse, die regelmässig Bericht erstatten und dem Verwaltungsrat Anträge zur Entscheidung vorlegen:

Governance- und Nominierungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Der Governance- und Nominierungsausschuss besteht aus mindestens vier Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell wirken Tom de Swaan (Vorsitzender), Rafael del Pino, Thomas Escher und Fred Kindle in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Governance- und Nominierungsausschuss für Folgendes zuständig:

- Er überwacht die Governance der Gruppe und misst diese anhand von Best-Practice-Ansätzen, wobei sichergestellt wird, dass die Rechte der Aktionäre in vollem Umfang geschützt werden.
- Er entwickelt Richtlinien für die Corporate Governance, schlägt diese dem Verwaltungsrat vor und überprüft sie in regelmässigen Abständen.
- Er stellt die Einhaltung der Offenlegungsanforderungen zur Corporate Governance sowie der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sicher.
- Er ist mit der Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat, den Chief Executive Officer und die Mitglieder der Konzernleitung betraut. In diesem Zusammenhang schlägt er die Grundsätze für die Ernennung und die kontinuierliche Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder vor und unterbreitet dem Verwaltungsrat Vorschläge zu dessen Zusammensetzung und zur Ernennung des Präsidenten und Vizepräsidenten des Verwaltungsrats sowie des Chief Executive Officer und der Mitglieder der Konzernleitung. Abschliessende Entscheidungen über Nominierungen und Ernennungen werden vom Verwaltungsrat getroffen, unter Vorbehalt der Zustimmung der Aktionäre, sofern diese erforderlich ist. Wenn Kandidaten gesucht und als neue Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen werden, ist die Wahrung und Verbesserung der im Verwaltungsrat vertretenen Diversität ein wesentlicher Faktor. Dabei ist Diversität in vielerlei Hinsicht zu verstehen: Geschlecht, Kultur, fachliche und soziale Kompetenz, Ausbildung und Standpunkte, Erfahrung, geografische Herkunft sowie ein vielfältiger sonstiger Werdegang. Diese Diversität soll den Verwaltungsrat dabei unterstützen, die aktuellen und künftigen Herausforderungen des Konzerns zu meistern. Ungeachtet des jeweiligen konkreten Anforderungsprofils sollte jede(r) einzelne Kandidat(in) persönliche Integrität besitzen, einen guten persönlichen Ruf geniessen und zeitlich wie auch den Fähigkeiten nach in der Lage sein, seine oder ihre Sorgfaltspflicht wahrzunehmen, indem er oder sie in enger Zusammenarbeit mit den anderen Verwaltungsratsmitgliedern sein oder ihr Amt im besten Interesse der verschiedenen Anspruchsgruppen des Konzerns ausübt.
- Er überwacht die Ausbildung des Führungsnachwuchses und überprüft die erzielten Fortschritte bei der Nachfolgeplanung.

Aktivitäten 2015: Im Jahr 2015 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat und das Management;
- Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corporate Governance, einschliesslich der Umsetzung von geänderten Gesetzen und Vorschriften in der Schweiz und auf internationaler Ebene;
- Überprüfung der Corporate-Governance-Regeln, Überprüfung der Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder.

Der Governance- und Nominierungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2015 hielt er vier Sitzungen ab.

Vergütungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Vergütungsausschuss aus mindestens vier unabhängigen, nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht. Aktuell wirken Thomas Escher (Vorsitzender), Dame Alison Carnwath, Rafael del Pino, Tom de Swaan sowie Christoph Franz in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Vergütungsausschuss für Folgendes zuständig:

- Er bewertet regelmässig das Vergütungssystem der Gruppe sowie das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat entsprechende Änderungen vor. Der Verwaltungsrat ist für den Entwurf, die Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe verantwortlich.

(Weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur der Gruppe, einschliesslich der Vergütungsphilosophie und -governance, finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 66 bis 103);

- Er prüft jährlich die Vergütungskonditionen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezügliche Vorschläge.
- Er prüft, gestützt auf das Vergütungsreglement von Zurich, die Anstellungsbedingungen des Chief Executive Officer und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge. Ebenso prüft er die Anstellungsbedingungen der anderen Mitglieder der Konzernleitung, die durch den Chief Executive Officer ausgehandelt werden, bevor er sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.
- Er arbeitet mit dem CEO bei sonstigen wichtigen Fragen bezüglich Anstellung, Entlohnung und Zusatzleistungen zusammen.
- Er prüft die Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütung und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezüglich Vorschläge. Ebenso überprüft er die Performance im Zusammenhang mit den kurz- und langfristigen Incentive-Programmen und nimmt darüber hinaus eine qualitative Performance-Bewertung vor. Ferner prüft er und macht dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Vorlage an der Generalversammlung für die Genehmigung der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung.
- Er erstellt jährlich gemäss den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Regularien den Vergütungsbericht.

Aktivitäten 2015: Im Jahr 2015 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Performance der Gruppe, Segmente und Konzernleitung sowie Genehmigung der Werte für die STIP- und LTIP-Zuteilungen für 2015 einschliesslich Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2014;
- aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung und dessen Auswirkungen auf Zurich sowie externe Entwicklungen;
- Umsetzung der Anforderungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen, insbesondere mit Blick auf die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung, die den Aktionären an der Generalversammlung vom 1. April 2015 zur Abstimmung vorgelegt wurde, sowie die Ergebnisse dieser Abstimmung;
- Prüfung der Arbeitsverträge der Mitglieder der Konzernleitung und
- Vergütungsfragen aufgrund von Solvency II; Höhe des Aktienbesitzes der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (Einzelheiten dazu finden sich im Vergütungsbericht auf den Seiten 66 bis 103);
- an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Risikoausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe sowie wesentliche Aktivitäten mit Blick auf Positionen von bekannten Risikoträgern («Key Risk Takers»), wie beispielsweise deren risikobezogene Beurteilung, besprochen;
- der Vergütungsbericht und der Bericht des Verwaltungsrats zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- das Vergütungsreglement von Zurich sowie die internen Richtlinien des Vergütungsausschusses wurden vom Verwaltungsrat geprüft und genehmigt;
- die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- Aktivitäten des Group Pension Committee.

Zur Unterstützung bei der Überprüfung der Vergütungsstrukturen und der Vorgehensweisen hat der Vergütungsausschuss mit Meridian Compensation Partners, LLC und New Bridge Street eigene unabhängige Berater beigezogen.

Der Vergütungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2015 hielt er fünf Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Prüfungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Prüfungsausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell wirken Don Nicolaisen (Vorsitzender), Joan Amble, Susan Bies, Fred Kindle und Monica Mächler – die jeweils die erforderlichen Voraussetzungen zur Unabhängigkeit und Qualifikation erfüllen – in diesem Ausschuss mit.

Gemäss den internen Richtlinien des Prüfungsausschusses muss der Prüfungsausschuss als Gremium: (i) die International Financial Reporting Standards (IFRS) und die Rechnungslegungsmethoden verstehen, (ii) über die Fähigkeit verfügen, die allgemeine Anwendung dieser Standards im Hinblick auf Schätzungen, Abgrenzungen und Rückstellungen zu beurteilen, (iii) Erfahrung in der Vorbereitung, Prüfung, Analyse und Bewertung von Jahresrechnungen aufweisen, die bezüglich Umfang und Komplexität der Rechnungslegungsfragen mit denjenigen von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe vergleichbar sind, oder Erfahrung besitzen in der aktiven Überwachung einer oder mehrerer Personen, die in diesen Bereichen tätig sind, (iv) die internen Kontrollmechanismen und Verfahren im Rahmen der finanziellen Berichterstattung sowie (v) die Funktionen des Prüfungsausschusses verstehen.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen Risiko- und Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risikoausschusses und mindestens ein Mitglied des Risikoausschusses Mitglied des Prüfungsausschusses. Der Verwaltungsratspräsident nimmt regelmässig als Gast an den Sitzungen des Risiko- und des Prüfungsausschusses teil.

Die externen Revisoren, Vertreter der internen Revision, die zuständigen Mitglieder der Konzernleitung sowie weitere Führungskräfte nehmen an den Sitzungen unter anderem zur Besprechung der Revisionsberichte, zur Überprüfung und Auswertung des Prüfungskonzepts sowie des Prüfungsablaufs und zur Beurteilung der Tätigkeiten von externen und internen Revisoren teil. Die meisten Sitzungen des Prüfungsausschusses sind als separate Treffen mit externen und internen Revisoren vorgesehen, um Gespräche in Abwesenheit der Konzernleitung zu ermöglichen.

Weitere Informationen zur Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses finden sich auf den Seiten 62 und 64.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Prüfungsausschuss für Folgendes zuständig:

- Er dient als zentrale Anlaufstelle für die Kommunikation und Beaufsichtigung in Bezug auf Rechnungslegung und Berichterstattung, interne Kontrolle, Versicherungsmathematik und die finanzielle und aufsichtsrechtliche Compliance.
- Er kontrolliert den Prüfungsprozess der Gruppe (einschliesslich der Festlegung der Grundsätze und der Unterbreitung von Vorschlägen für die Rechnungsprüfung von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe).
- Mindestens einmal im Jahr überprüft er die internen Kontrollstandards, einschliesslich der Tätigkeit, Planung, Organisation und Qualität von Group Audit und Group Compliance.
- Er kontrolliert die Jahres-, Halbjahres- und Quartalsergebnisse des Konzerns, bevor sie dem Verwaltungsrat vorgelegt werden.

Aktivitäten 2015: Im Jahr 2015 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Quartalsergebnisse mit Schwerpunkt Rechnungslegung und Rückstellungen;
- Effektivität des internen Kontrollsystems, einschliesslich SOX;
- Arbeitspläne von Group Audit, Ergebnisse von Group Audit und Umsetzung der Abhilfemassnahmen durch die Geschäftsführung;
- Arbeit der externen Revisoren, deren Auftragsbedingungen und die Ergebnisse des externen Revisors zu wichtigen Beurteilungen und Schätzungen in den Abschlüssen sowie
- jährlicher Group Compliance Plan, anhand dessen er den Fortschritt während des Jahres überwacht, und Themen und Trends der Compliance, wie z. B. die sich verändernden Erwartungen von Seiten der Aufsichtsbehörden.

Der Prüfungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2015 hielt er sieben Sitzungen ab.

Risikoausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Risikoausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell wirken Susan Bies (Vorsitzende), Dame Alison Carnwath, Monica Mächler, Kishore Mahbubani und Don Nicolaisen in diesem Ausschuss mit.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen Risiko- und Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risikoausschusses und ein Mitglied des Risikoausschusses Mitglied des Prüfungsausschusses.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Risikoausschuss für Folgendes zuständig:

- Er überwacht das Risikomanagement der Gruppe, insbesondere deren Risikotoleranz. Dazu gehören festgelegte Obergrenzen, die vom Verwaltungsrat als für Zurich tragbar erachtet werden, ebenso wie die Aggregation festgelegter Obergrenzen auf Gruppenebene, die Überwachung der Einhaltung festgesetzter Risikogrenzen sowie die Risikotoleranz der Gruppe in Bezug auf die erwartete Höhe des Kapitals.
- Darüber hinaus prüft er die gruppenweite Governance in diesem Bereich, einschliesslich Risikomanagement und Risikokontrolle, Risikopolitik, deren Umsetzung und die Risikostrategie sowie die Risikoüberwachung.
- Er kontrolliert die bei der Risikobemessung angewendeten Methoden und die Einhaltung der Risikoobergrenzen der Gruppe und überprüft die Leistung der Risikomanagement-Funktion.
- Er prüft zusammen mit der Geschäftsleitung und dem Group Risk Management die allgemeinen Richtlinien und Vorgehensweisen der Gruppe und überzeugt sich davon, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem besteht und aufrechterhalten wird.
- Er wird regelmässig von der Risikomanagement-Funktion der Gruppe informiert und beurteilt, ob wichtige Risikomanagement- und Kontrollfragen vom Management angemessen und rechtzeitig behandelt werden.

Aktivitäten 2015: Aus Sicht des unternehmensweiten Risikomanagements wurden 2015 insbesondere folgende Themen behandelt:

- die Ergebnisse der Risikoprofilbeurteilung der Gruppe sowie die Entwicklung und Beurteilung des wirtschaftlichen und regulatorischen Kapitals der Gruppe;
- Ergebnisse der gesamten Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling™) der Gruppe, einschliesslich einer Aktualisierung der Risikoverantwortung und der Massnahmen zur Risikominderung;
- Zurich Risk Policy (ZRP), einschliesslich jährlicher Prüfung und Genehmigung neuer und geänderter Kapitel;
- Anlagen und Asset/Liability-Management, Markt- und Kreditrisiken sowie -kontrollen, einschliesslich Berichte zu derivativen Finanzinstrumenten;
- operative Risiken und Kontrollen, einschliesslich Verbesserungen an der integrierten operativen Risikostruktur;
- regelmässige Statusberichte zu den wichtigsten Entwicklungen beim Risikoprofil der Gruppe;
- aktuelle Informationen zu regulatorischen Risiken;
- an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Vergütungsausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe besprochen.

Zudem befasste sich der Risikoausschuss aus der Sicht der Segmente mit folgenden Themen:

- Risiken und Kontrollen bei Farmers, einschliesslich einer detaillierten Analyse ausgewählter Risiken aus dem segmentbezogenen Risikoprofil;
- Risiken und Kontrollen im Segment General Insurance, einschliesslich Akkumulationsmanagement, technische Zeichnungsprüfungen und Rückversicherung;
- Risiken und Kontrollen im Segment Global Life, einschliesslich einer Beurteilung der Folgen des Niedrigzinsumfeldes auf die Geschäftsentwicklung.

Weitere Informationen zur Risk Governance finden Sie in der Risk Review auf den Seiten 122 bis 155.

Der Risikoausschuss tagt mindestens sechsmal pro Jahr. Im Jahr 2015 hielt er sieben Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Verantwortungsbereiche von Verwaltungsrat und Management

Der Verwaltungsrat ist für die Festlegung der Gesamtstrategie der Gruppe, die Überwachung des Managements und für bedeutende Fragestellungen im Zusammenhang mit Strategie, Finanzen, Struktur, Organisation und Geschäftsentwicklung zuständig. Der Verwaltungsrat genehmigt insbesondere den strategischen Plan der Gruppe sowie die vom Management erarbeiteten jährlichen Finanzpläne und überprüft und genehmigt die Jahres-, Halbjahres- und Quartalsabschlüsse der Gruppe sowie den Jahresabschluss von Zurich Insurance Group AG. Einzelheiten zu den Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats finden sich auf den Seiten 42 bis 43.

Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat die Leitung der Gruppe dem Chief Executive Officer übertragen. Der Chief Executive Officer und – unter seiner Aufsicht – die Konzernleitung sind verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der vom Verwaltungsrat genehmigten Strategie- und Finanzpläne. Dem Chief Executive Officer obliegen spezifische Aufgaben und Pflichten hinsichtlich strategischer, finanzieller und weiterer Angelegenheiten sowie bezüglich der Struktur und Organisation der Gruppe. Er leitet, überwacht und koordiniert die Aktivitäten der Mitglieder der Konzernleitung. Er stellt sicher, dass für die Gruppe angemessene Management-Tools entwickelt und implementiert werden und vertritt die Gesamtinteressen der Gruppe. Der Chief Executive Officer verfügt über die delegierte Kompetenz, gewisse Akquisitionen und Devestitionen von Geschäften oder Aktiven, Kapitalanlagen, den Aufbau neuer Geschäftseinheiten, Fusionen, Joint Ventures und Kooperationen zu genehmigen.

Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die Konzernleitung und überwacht ihre Leistungen mit einem entsprechenden Berichtswesen und mit entsprechenden Controlling-Prozessen. Die regelmässige Berichterstattung durch den Chief Executive Officer und andere Führungskräfte an den Verwaltungsrat liefert angemessene Informationen und Statusberichte. Dazu gehören wichtige Daten über die Kerngeschäfte, Finanzinformationen, Informationen über bestehende und drohende Risiken, Entwicklungen in wichtigen Märkten und bei wichtigen Konkurrenten sowie Informationen über andere bedeutende Ereignisse. Der Verwaltungsratspräsident traf sich im Jahr 2015 vor der interimistischen Übernahme der Funktion des CEO regelmässig mit dem ehemaligen CEO. Er trifft sich ausserhalb der regulären Sitzungen gelegentlich mit anderen Mitgliedern der Konzernleitung sowie mit weiteren Führungskräften. Ebenso verfahren auch die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats; sie treffen sich vor allem mit dem Chief Financial Officer und dem Chief Risk Officer. Während der Verwaltungsratspräsident die Funktion des CEO ad interim ausübt, übernimmt der Vizepräsident des Verwaltungsrats zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten.

Die Gruppe besitzt ein Informations- und Finanzberichtssystem. Die Jahresplanung der Gruppe, zu der eine Übersicht der finanziellen und operativen Kennzahlen gehört, wird von der Konzernleitung detailliert überprüft und vom Verwaltungsrat genehmigt. Die Prognosen für das Gesamtjahr werden bei Bedarf angepasst, um veränderte Sensitivitäten und Risiken zu berücksichtigen, die sich auf die Ergebnisse der Gruppe auswirken können. Beim Auftreten von Abweichungen werden ggf. geeignete Massnahmen ergriffen. Diese Informationen werden von Konzernleitung und Verwaltungsrat regelmässig überprüft.

Die Gruppe besitzt ein koordiniertes und formalisiertes Konzept für das Risikomanagement und die Risikokontrolle. Informationen zum Risikomanagement und den internen Kontrollprozessen der Gruppe finden Sie in der Risk Review ab Seite 122. Die interne Revision, die externen Revisoren und die Compliance-Funktion unterstützen den Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung seiner Kontroll- und Überwachungsaufgaben. Informationen zu den wichtigsten Tätigkeiten dieser Funktionen finden sich auf den Seiten 62 bis 65.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH LEER GELASSEN

Konzernleitung

Die Konzernleitung strebt danach, unsere Ambition zu verwirklichen, der beste Versicherungskonzern aus Sicht der Aktionäre, Kunden und Mitarbeitenden zu werden.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats und
Chief Executive Officer (ad interim)



Urban Angehrn
Chief Investment Officer



Jeff Dailey
CEO Farmers Group, Inc.



Robert Dickie
Chief Operations and
Technology Officer



Mike Foley
CEO North America Commercial und
Regional Chairman of North America



Yannick Hausmann
Group General Counsel



George Quinn
Chief Financial Officer und
Regional Chairman of Europe,
Middle East and Africa



Cecilia Reyes
Chief Risk Officer und
Regional Chairman of Asia Pacific

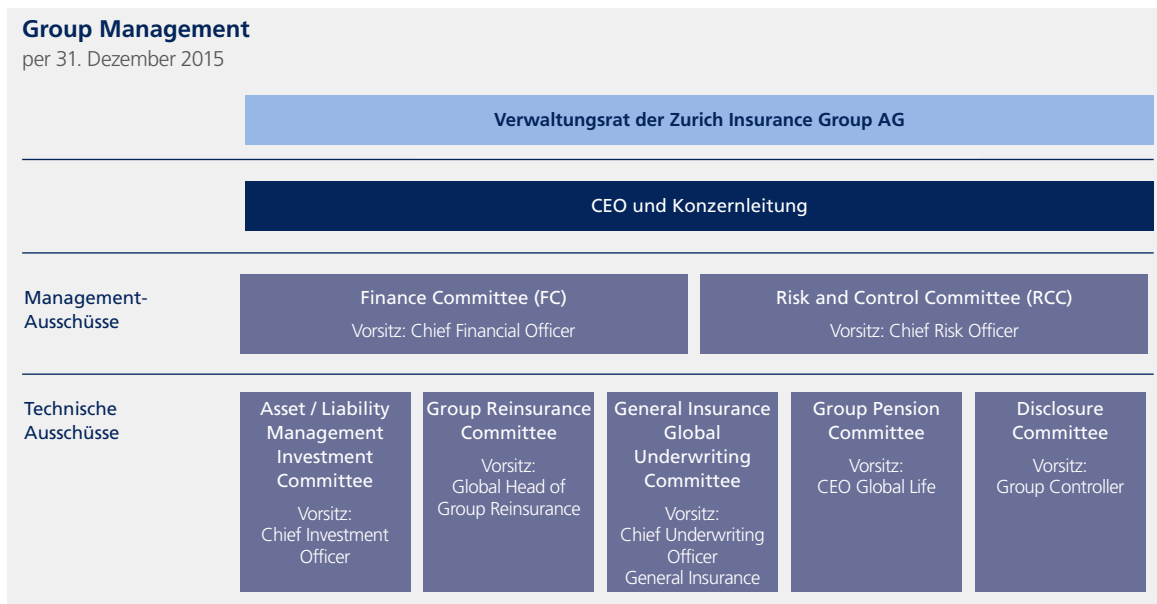


Kristof Terryn
CEO General Insurance und
CEO Global Life (ad interim)



Isabelle Welton
Chief Human Resources Officer und
Regional Chairman of Latin America

**Group Management
Konzernleitung**



Governance

Jene Bereiche der Konzernleitung, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, werden dem Chief Executive Officer (CEO) übertragen. Der CEO und – unter seiner Aufsicht – die Konzernleitung sind für wichtige strategische, finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte der Gruppe verantwortlich, einschliesslich konsolidierter Performance, Eigenkapitalzuteilung sowie Fusionen und Akquisitionen.

An der Spitze der Konzernleitung steht der Chief Executive Officer (CEO). Zu den Mitgliedern der Konzernleitung gehörten per 31. Dezember 2015 der Chief Financial Officer, der Chief Investment Officer, der Chief Operations and Technology Officer, der Chief Risk Officer, der Group General Counsel und der Chief Human Resources Officer. Um in der Konzernleitung sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Regionen zu berücksichtigen, waren die CEOs der Geschäftssegmente General Insurance, Global Life und Farmers sowie der Chief Executive Officer von North America Commercial ebenfalls Mitglieder. Mitglieder der Konzernleitung wirken ebenfalls als Regional Chairmen von Nordamerika, Lateinamerika, Asien-Pazifik und Europa, Naher Osten und Afrika.

Veränderungen in der Konzernleitung

Per 1. April 2015 trat Geoffrey Riddell von der Konzernleitung zurück. Per 1. Juli 2015 wurde Urban Angehrn zum neuen Chief Investment Officer ernannt und in die Konzernleitung berufen. Cecilia Reyes, die bis zu diesem Zeitpunkt Chief Investment Officer war, wurde zum Chief Risk Officer ernannt. Axel Lehmann trat per 1. Juli 2015 als Chief Risk Officer zurück und schied per 1. Oktober 2015 aus der Konzernleitung aus; er hatte bis zu diesem Datum die Funktion des Regional Chairman Europe, Middle East and Africa bekleidet. George Quinn wurde mit Wirkung vom 1. Oktober 2015 zum Regional Chairman of Europe, Middle East and Africa ernannt. Michael Kerner trat per 1. Oktober 2015 als CEO General Insurance und Mitglied der Geschäftsleitung zurück. Kristof Terryn übernahm per 1. Oktober 2015 die Funktion des CEO General Insurance, fungierte jedoch bis Ende 2015 weiterhin als CEO Global Life ad interim. Per 1. Dezember 2015 trat Martin Senn in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Verwaltungsrat als Chief Executive Officer zurück und schied aus der Konzernleitung aus; Tom de Swaan wurde zum Chief Executive Officer ad interim ernannt.

Damit die Koordination und Abstimmung der dem CEO zur Genehmigung vorzulegenden Empfehlungen zu spezifischen Themen vereinfacht wird, wurden für Schlüsselbereiche die folgenden funktionsübergreifenden Ausschüsse eingerichtet.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Management-Ausschüsse

Im Jahr 2014 wurde eine Initiative zur Verschlankeung bestimmter Konzernprozesse durchgeführt, um die Entscheidungsfindung effektiver zu machen und eine klare Zuordnung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten bestimmter Positionen, Konzerngremien und -funktionen zu erreichen. Dabei wurde insbesondere die Struktur der Management-Ausschüsse neu geordnet, und es wurden drei unterschiedliche Entscheidungsmodelle für die Konzernfunktionen eingeführt.

Vom 1. Januar 2015 an haben das Finance Committee (FC) und das Risk and Control Committee (RCC) das Group Balance Sheet Committee und das Group Finance and Risk Committee abgelöst, wobei durch klare Mandate potenzielle Überlappungen und Doppelarbeit künftig vermieden werden sollen.

Das Finance Committee (FC)

Mitglieder: Chief Financial Officer (Vorsitzender), CFO GI, CFO GL, Head of Risk and Control, Vertreter von Investment Management, Vertreter von Group Legal, Group Controller, Head of Group Treasury & Capital Management, Head of M & A.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Das FC dient als segment- und funktionsübergreifendes Beratungsgremium zu Angelegenheiten, die die Finanzlage und Rentabilität des Gesamtkonzerns wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss legt der Konzernleitung Empfehlungen vor. Zentrale Themen sind:

- Kapitalmanagement bei Eigenkapitalzuteilungen und Entscheidungen zur Kreditaufnahme und Kreditgewährung;
- Bilanzplanung bezüglich Strategien zu Liquidität, Solvabilität, Änderungen bei der Devisenpolitik, Anlagen und Asset/Liability Management und der damit verbundenen Eigenkapitalzuteilung, einschliesslich Änderungen bei der Anlagestrategie;
- Management von Finanzrisiken;
- Fragen der Geschäftsentwicklung bei Unternehmenstransaktionen mit Dritten, interner Umstrukturierung, Anlagen, einschliesslich Immobilien, IT und E-Business, und beim Einstieg in neue Arten von Geschäften und Märkten;
- wesentliche Rückversicherungsstrategien und Rückversicherungsprogramme der Gruppe;
- sonstige Themen und Angelegenheiten, in denen der CFO direkt dem Prüfungsausschuss oder dem Risikoausschuss des Verwaltungsrats berichtet.

Das Risk and Control Committee (RCC)

Mitglieder: Chief Risk Officer (Vorsitzender), Chief Operations Officer GI, Chief Operations Officer GL, Head of Strategy, Enterprise Architecture, Governance and Consulting (SAGC), Global Head of Risk and Control, Head of IM Strategy and Development, Corporate Center General Counsel, Group Compliance Officer, Group Controller.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Das RCC dient als segment- und funktionsübergreifendes Beratungsgremium zu Angelegenheiten, die die Gesamtrisikoposition des Gesamtkonzerns wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss befasst sich im Wesentlichen mit Angelegenheiten, zu denen er letztendlich Empfehlungen gegenüber der Konzernleitung ausspricht; hierzu gehören:

- Risikotoleranz und Einhaltung der Risikolimiten;
- die Zurich Risk Policy und Richtlinien der Gruppe sowie signifikante Überarbeitungen dieser Dokumente;
- Umsetzung und Anpassung von Risiko- und Kontrollstrukturen der Gruppe;
- wesentliche Änderungen beim risikobasierten Kapitalansatz der Gruppe und der Gesamtrisikotoleranz;
- Leitung der Berechnungen des ökonomischen Kapitals;
- sonstige Themen und Angelegenheiten, in denen der Chief Risk Officer direkt dem Risikoausschuss des Verwaltungsrats berichtet.

Mit technischen Fragen befasste Ausschüsse

Neben den Management-Ausschüssen sieht die Governance-Struktur der Gruppe auch mit Fragen technischer Art befasste Ausschüsse vor, die sich mit weiteren Aspekten der Geschäftstätigkeit von Zurich beschäftigen.

Das Asset/Liability Management Investment Committee unter der Leitung des Chief Investment Officer ist als funktionsübergreifendes Organ in erster Linie für die Überwachung und Prüfung des Asset/Liability Management der Gruppe und die strategische Asset Allocation der angelegten Aktiven von Zurich zuständig.

Das Group Reinsurance Committee unter der Leitung des Global Head of Group Reinsurance leitet den Rückversicherungsgeschäftsprozess der Gruppe und ist für die Definition und Umsetzung ihrer Rückversicherungsstrategie auf der Grundlage ihrer Risikostruktur zuständig. Darüber hinaus regelt es die Rückversicherungstätigkeit der Segmente und stellt sicher, dass diese zu wirtschaftlichen Bedingungen Zugang zur Rückversicherungskapazität haben.

Das General Insurance Global Underwriting Committee unter der Leitung des Chief Underwriting Officer General Insurance ist die zentrale Anlaufstelle für die Underwriting-Funktion innerhalb des Segments General Insurance. Insbesondere genehmigt es Underwriting und verbundene Risikokontrollrichtlinien für das Segment General Insurance, entwickelt und vereinbart die Underwriting-Strategie der Gruppe, beobachtet neue Themen und Trends, überwacht die Akkumulationskontrolle und genehmigt Pläne zur Risikominderung. Zudem ist das Committee für die Genehmigung neuer Produkte verantwortlich und beaufsichtigt und überwacht technische Zeichnungen.

Das Group Pension Committee unter der Leitung des CEO Global Life ist für die Entwicklung, Überprüfung und beratende Betreuung der Governance-Struktur der Gruppe (einschliesslich entsprechender Richtlinien und Verfahren) für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Altersvorsorgevereinbarungen und anderen Vorsorgeleistungen zuständig. Es ist für die Aufsicht und Ausrichtung der Altersvorsorgevereinbarungen der Gruppe und ihre Leistungen für pensionierte Mitarbeitende in Bezug auf die Ausgestaltung und Finanzierung der Leistungen sowie Investitions- und Rechnungslegungsfragen zuständig und gibt dem Finance Committee Empfehlungen in pensionsbezogenen Angelegenheiten.

Das Disclosure Committee unter der Leitung des Group Controller ist für die Prüfung sämtlicher externer Kommunikation und Offenlegung von Informationen verantwortlich, die für die Finanzposition und/oder die Ertragskraft der Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind. Es prüft insbesondere die Quartals-, Halbjahres- und Jahresergebnisse nach IFRS und die damit zusammenhängenden Dokumente, wie diesbezügliche Pressemitteilungen und Analysteninformationen. Es prüft sonstige externe Kommunikation mit wesentlichen Informationen zur Finanzlage und Ertragskraft der Gruppe, Vorschläge von Group Compliance zu Projekten, die Auswirkungen auf die Gruppe haben, und entsprechende Handelsbeschränkungen sowie Kontrollen und Verfahren bezüglich der Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe in Bezug auf die Finanzberichterstattung. Es legt dem Chief Financial Officer Empfehlungen vor.

Gremien

Die Gruppe legt Wert auf die Meinung externer Experten, um mögliche Herausforderungen und Risiken besser verstehen und beurteilen zu können. Per 31. Dezember 2015 konnte die Gruppe auf das Feedback und die Erkenntnisse von drei Gremien mit führenden Akademikern sowie Unternehmens- und Branchenexperten zugreifen. Dabei handelt es sich nicht um Organe der Gruppe. Ebenso verfügen die Gremien über keinerlei Entscheidungsbefugnisse. Sie stehen der Geschäftsleitung oder gewissen Funktionen der Gruppe lediglich mit Know-how oder beratend zur Seite. Das International Advisory Council hat die Aufgabe, dem Chief Executive Officer sowie den Mitgliedern der Konzernleitung seine Sicht und Expertenmeinung zu Wachstum und Public-Policy-Strategien der Gruppe darzulegen. Das Investment Management Advisory Council gibt Feedback zu den Anlageergebnissen und -strategien von Zurich und äussert sich zu der Frage, wie in Relation zu den Risiken der Verbindlichkeiten hochwertige risikobereinigte Anlagerenditen erzielt werden können. Das Natural Catastrophe Advisory Council liefert Erkenntnisse zu Häufigkeit, Vorhersehbarkeit und Zerstörungskraft von Katastrophen und gibt Feedback zu den von Zurich in diesem Bereich getroffenen Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz des Underwriting und des Erwerbs von Rückversicherungsdeckung.

Informationen zu vertraglichen Abfindungen finden Sie auf Seite 61 dieses Berichts.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Biographien



Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer (ad interim)
Nationalität: Niederlande
Jahrgang: 1946

Fähigkeiten und Erfahrung

Tom de Swaan arbeitet seit mehr als 40 Jahren im Bankensektor der Niederlande. 1972 kam er zur De Nederlandse Bank N.V., wo er von 1986 bis 1998 Mitglied des Direktoriums war. Im Januar 1999 wurde er Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und Chief Financial Officer der ABN AMRO Bank. Er verliess ABN AMRO im Mai 2006, stand der Geschäftsleitung bis Juni 2007 aber in beratender Funktion weiterhin zur Verfügung. Von 1987 bis 1988 war Herr de Swaan Vorsitzender des Amsterdam Financial Center und von 1995 bis 1997 Vorsitzender des Unterausschusses der Bankenaufsicht des Europäischen Währungsinstituts. Überdies war er Mitglied (1991–1996) und Vorsitzender (1997–1998) des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Herr de Swaan war zudem von Januar 2001 bis Ende 2006 nicht geschäftsführendes Mitglied des Board der Financial Services Authority in Grossbritannien. Von 2006 bis Mai 2015 war er nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrates von GlaxoSmithKline. Seit April 2006 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im März 2012 wurde er zum Vizepräsidenten gewählt, und übernahm im August 2013 als Vizepräsident die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten. Im September 2013 wurde er zum Präsidenten gewählt.

Seit 1. Dezember 2015 fungiert Tom de Swaan zusätzlich als Chief Executive Officer ad interim (a.i.).

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance- und Nominierungsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr de Swaan ist seit 2006 Mitglied des Aufsichtsrats des niederländischen Royal DSM, ein weltweit aktives Life Sciences und Material Sciences Unternehmen. Seit 2008 ist Herr de Swaan auch Mitglied des Aufsichtsrats von Van Lanschot NV, der Holdinggesellschaft von F. van Lanschot Bankiers, einer unabhängigen niederländischen Bank, bei der er bis Dezember 2015 als Präsident tätig war*. Herr de Swaan ist ausserdem Vorsitzender des Verwaltungsrats des Netherlands Cancer Institute, des Board of Trustees des Van Leer Jerusalem Institute und Direktor gewisser Non-Profit-Organisationen. Er ist zudem Mitglied des European Financial Services Round Table – EFR und vom Advisory Board der China Banking Regulatory Commission in Peking.

Ausbildung

Herr de Swaan schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität von Amsterdam mit einem Master ab.

* Während er die Chief Executive Officer a.i. Funktion innehat, wird Herr de Swaan seine Mandate bei diesen kotierten Unternehmen ruhen lassen.



Urban Angehrn

Chief Investment Officer
Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1965

Fähigkeiten und Erfahrung

Urban Angehrn wurde im Juli 2015 als Chief Investment Officer in die Konzernleitung berufen. Bevor er diese Rolle übernahm, war er Head of Alternative Investments und von 2010 bis 2012 Head of Strategy Implementation im Investment Management. Er stiess 2007 als Regional Investment Manager für Europa zu Zurich. Davor hielt Angehrn verschiedene kapitalmarktbezogene Positionen bei Versicherungen und im Investment Banking, unter anderem als Head of Allocation & Strategy im Asset Management der Winterthur Gruppe. Davor beriet er institutionelle Kunden in der Schweiz über den Einsatz von Derivaten und besetzte Positionen im Derivatives Marketing und Fixed Income Sales bei Credit Suisse und J.P. Morgan.

Externe Ernennungen

Keine

Ausbildung

Herr Angehrn hält einen Dokortitel in Mathematik der Harvard University und einen Master in Theoretischer Physik der ETH Zürich.



Jeff Dailey

CEO Farmers Group, Inc.
Nationalität: USA
Jahrgang: 1957

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeff Dailey begann seine Karriere 1980 bei der Mutual Service Insurance Company und war bald auch für die Progressive Insurance Company tätig. Er gründete später die Reliant Insurance Company, ein Start-up-Unternehmen im Bereich Autoversicherungen, das sich im Besitz der Reliance Group Holdings befand und 2001 an Bristol West Holdings, Inc. verkauft wurde. Von 2001 bis 2004 war Herr Dailey Chief Operating Officer (COO) von Bristol West. Im Jahr 2004 wurde er im Zuge des erfolgreichen Börsengangs des Unternehmens an der New Yorker Börse zum Vorstandsvorsitzenden und 2006 zum CEO von Bristol West ernannt. Herr Dailey kam 2007 als Vorstandsvorsitzender des Privatkundengeschäfts zu Farmers, als Farmers Bristol West übernahm. Im Januar 2011 wurde er zum Präsident und COO von Farmers Group, Inc. befördert. Im Februar 2011 wurde er Mitglied des Verwaltungsrats der Farmers Group, Inc. und ist seit Oktober 2015 dessen Verwaltungsratspräsident. Per Januar 2012 wurde er in seine aktuelle Funktion als CEO von Farmers Group, Inc. sowie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Herr Dailey ist Mitglied des Stiftungsrats von The Institutes.

Ausbildung

Herr Dailey besitzt einen Bachelor der University of Wisconsin-Madison in Volkswirtschaft und einen Master der University of Wisconsin-Milwaukee in Betriebswirtschaft.



Robert Dickie

Chief Operations and Technology Officer
Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1959

Fähigkeiten und Erfahrung

Robert Dickie bekleidete von 1994 bis 2000 verschiedene Führungspositionen bei der National Australia Bank Group in Australien und Grossbritannien. Von 2000 bis 2002 war er als Managing Director, UK Enterprise, für Zurich in Grossbritannien tätig. Von 2003 bis 2008 war Herr Dickie Group Operations Director und Mitglied der Geschäftsleitung bei der in Grossbritannien ansässigen Bank Bradford & Bingley plc. In 2008 stiess er zur American International Group, Inc. (AIG), wo er als Chief Operations and Systems Officer und Mitglied des globalen Führungsteams tätig war. Im März 2014 kam Robert Dickie als Mitglied der Konzernleitung und Chief Operations and Technology Officer zu Zurich, wo er sich für die gemeinsam genutzten Dienste (Shared Services), die Informationstechnologie (IT), das Beschaffungswesen sowie die Initiativen zur operativen Transformation der Gruppe verantwortlich zeichnet. Im Oktober 2015 wurde er Mitglied des Verwaltungsrats der Farmers Group, Inc.

Externe Ernennungen

Robert Dickie ist Mitglied des Chartered Institute of Bankers in Schottland und der Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce.

Ausbildung

Herr Dickie hat einen MBA der Graduate Business School der Universität von Strathclyde.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*



Mike Foley

CEO North America Commercial und
Regional Chairman of North America
Nationalität: USA
Jahrgang: 1962

Fähigkeiten und Erfahrung

Mike Foley nahm 1984 am Financial Management Training Program der Armtek Corporation teil und kam nach seinem Abschluss an der J.L. Kellogg Graduate School of Management 1989 als Partner zu Deerpath Group in Lake Forest. Dort war er später als Vizepräsident zuständig für die Verwaltung des Aktienanlageportfolios verschiedener übernommener Unternehmen. 1993 ging er als Präsident zu Electrocal, Inc. in Connecticut, und wechselte 1996 zu McKinsey & Company wo er später die nord-amerikanische Schadenversicherungssparte führte. Herr Foley kam 2006 als Chief Operating Officer North America Commercial zu Zurich und wurde im Januar 2008 zum Chief Executive Officer dieses Geschäftsbereichs und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. Herr Foley ist zudem Regional Chairman of North America und Präsident des Verwaltungsrats der Zurich Holding Company of America, Inc.

Externe Ernennungen

Herr Foley ist Mitglied des Verwaltungsrats der American Insurance Association.

Ausbildung

Herr Foley erwarb 1984 einen Abschluss als Bachelor of Science der Fairfield University, Connecticut und 1989 einen Master-Abschluss der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University in Evanston.



Yannick Hausmann

Group General Counsel
Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1967

Fähigkeiten und Erfahrung

Yannick Hausmann begann seine berufliche Karriere 1995 bei einer Anwaltskanzlei in Basel. Von 1998 bis 2000 war er als Anwalt in der Steuer- und Rechtsabteilung von Arthur Andersen AG und Andersen Legal in Zürich tätig. Er war langjähriges Mitglied der Rechts- und Compliance-Gruppe des Schweizerischen Versicherungsverbandes. Im Jahr 2000 stiess Herr Hausmann zum Corporate Center Litigation and Investigation Team von Zurich. Seine jetzige Position hält er seit Dezember 2009, im Juli 2012 wurde er zum Mitglied der Konzernleitung befördert. Er steht weltweit allen Rechts-, Compliance- und Public Affairs-Funktionen der Gruppe sowie dem Sekretariat des Verwaltungsrats vor. Seit Februar 2011 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Farmers Group, Inc. Im Juli 2013 wurde Herr Hausmann zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Zurich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland) gewählt und ebenfalls zum Mitglied des Verwaltungsrats von Zurich Insurance plc (Irland).

Externe Ernennungen

Seit 2009 ist Herr Hausmann Mitglied des Rechtsausschusses der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer. Seit 2011 gehört er dem Stiftungsrat der Trägerstiftung des Museums Haus Konstruktiv in Zürich an. Im Mai 2013 wurde Herr Hausmann Mitglied des Verwaltungsrats des Europa Instituts an der Universität Zürich. Im Jahr 2015 wurde er zum Berater des American Law Institute ernannt und in den Ausschuss für Versicherungsregulierung des Institute of International Finance sowie in den Vorstand der economiesuisse berufen.

Ausbildung

Herr Hausmann promovierte 1995 an der Juristischen Fakultät der Universität Basel und wurde 1997 als Anwalt in der Schweiz (Kanton Basel) zugelassen. 2003 schloss er seine Ausbildung zum Master of Laws (LL.M.) an der New York University School of Law ab und hat 2012 das Advanced Management Program der Harvard Business School absolviert.



George Quinn

Chief Financial Officer und Regional Chairman of Europe, Middle East and Africa
Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1966

Fähigkeiten und Erfahrung

George Quinn begann seine Karriere 1988 bei KPMG in London, wo er verschiedene Positionen in Zusammenarbeit mit der Versicherungs- und Rückversicherungswirtschaft bekleidete. Im Jahr 1999 stiess er als Chief Accounting Officer zu Swiss Re und wurde später Chief Financial Officer (CFO) für die Geschäftseinheit Financial Services der Swiss Re Group. 2003 wurde er Regional Chief Financial Officer von Swiss Re Americas in New York. Von März 2007 bis 2014 amtete er als Chief Financial Officer für Swiss Re Group. Im Mai 2014 stiess er als Group CFO und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich. Per Oktober 2015 wurde er zum Regional Chairman of Europe, Middle East and Africa ernannt. Gleichzeitig übernahm er die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten von Zurich Insurance plc (Irland).

Externe Ernennungen

Herr Quinn ist Mitglied des Stiftungsrats der Internationalen Schule Zürich und Mitglied des Finance Chapters der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer.

Ausbildung

Herr Quinn verfügt über einen Abschluss der Universität Strathclyde in Ingenieurwissenschaften. Er ist Mitglied des Institute of Chartered Accountants in England und Wales.



Cecilia Reyes

Chief Risk Officer und Regional Chairman of Asia Pacific
Nationalität: Schweiz und Philippinen
Jahrgang: 1959

Fähigkeiten und Erfahrung

Cecilia Reyes verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich der internationalen Finanzmärkte. Frau Reyes war von 1990 bis 1995 für Credit Suisse in Zürich in den Bereichen Credit Suisse Asset Management, Global Treasury und Securities Trading in verschiedenen Positionen tätig. 1995 begann sie für ING Barings in London zu arbeiten und wurde 1997 Director und Head of Trading Risk Analytics. Im Jahr 2000 ging sie als Head of Risk Analytics für ING Asset Management nach Amsterdam, wo sie für den Bereich Asset Management Methoden zum Risikomanagement entwickelte. Frau Reyes kam 2001 als Regional Manager North America im Bereich Group Investments zu Zurich und war ab 2004 als Regional Manager für Europa und International Businesses tätig. Von April 2006 bis März 2010 war sie Head of Investment Strategy Implementation. Per April 2010 wurde Cecilia Reyes zum Chief Investment Officer und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Im April 2015 übernahm sie zusätzliche Verantwortung als Regional Chairman of Asia Pacific und im Juli 2015 trat sie ihre aktuelle Position als Chief Risk Officer an.

Externe Ernennungen

Seit 2011 ist Frau Reyes Mitglied des Beirats des Instituts für Banking und Finance an der Universität Zürich, und seit 2014 ist sie Mitglied im Board of Governors des Asian Institute of Management.

Ausbildung

Frau Reyes besitzt einen Dokortitel der London Business School in Finance sowie einen MBA von der University of Hawaii.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*



Kristof Terry

CEO General Insurance and CEO Global Life (ad interim)
Nationalität: Belgien
Jahrgang: 1967

Fähigkeiten und Erfahrung

Kristof Terry begann seine berufliche Laufbahn 1993 im Bankgeschäft, wo er in der Abteilung Kapitalmärkte tätig war. 1997 wechselte er zu McKinsey & Company und war dort in unterschiedlichen Positionen im Finanzdienstleistungsbereich in Brüssel und Chicago tätig. 2004 kam er als Head of Planning and Performance Management zu Zurich. Im Jahr 2007 wurde er Chief Operating Officer für den Geschäftsbereich Global Corporate und übernahm im Januar 2009 die Position des Chief Operating Officer für das Segment General Insurance. Herr Terry wurde 2010, anlässlich seiner Ernennung zum Group Head of Operations, Mitglied der Konzernleitung. Er wurde im August 2013 zum CEO Global Life ernannt. Seit Oktober 2015 ist Kristof Terry in seiner aktuellen Funktion als CEO General Insurance tätig. Er blieb jedoch CEO Global Life ad interim bis Januar 2016.

Externe Ernennungen

Keine

Ausbildung

Kristof Terry schloss sein Rechts- und Wirtschaftsstudium an der Universität von Leuven, Belgien, ab und erwarb einen MBA an der Universität von Michigan.



Isabelle Welton

Chief Human Resources Officer und
Regional Chairman of Latin America
Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1963

Fähigkeiten und Erfahrung

Isabelle Welton hat ihre Karriere bei der Citibank in New York, und in Tokio als Produktmanagerin für Depotdienste und Wertpapierverleihgeschäfte begonnen. 1992 wechselte sie zu Simko Communication & Marketing in Genf, wo sie als Werbe- und Kommunikationsberaterin für Kunden im Financial Services Bereich verantwortlich war. Ab 1994 war sie bei Interbrand, Zintzmeyer & Lux in Zürich ebenfalls verantwortlich für die Kunden im Financial Services Bereich. Sie stiess 1996 als Leiterin der externen Kommunikation zu Zurich. In dieser Position war sie verantwortlich für Branding, Corporate Identity, Werbung, Sponsoring und das Community Marketing. 2001 wechselte sie zu EFG Private Bank als Senior Vice President und Head of Corporate Communications. 2003 wechselte sie zu IBM, wo sie verschiedene Management-Positionen im Bereich Marketing und Kommunikation innehatte. Von 2010 bis 2012 war sie Country General Manager für IBM Schweiz. Im Januar 2013 kam Frau Welton als Chief Marketing Officer zu Zurich und wurde im September 2013 zum Chief of Staff befördert. In dieser Position war sie für die operativen Belange in den Bereichen Group Communications, Group Human Resources, Group Marketing und Group Strategy verantwortlich. Im Juli 2014 ist sie zum Chief Human Resources Officer und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt worden. Seit Oktober 2015 übernimmt sie zusätzliche Verantwortung als Regional Chairman of Latin America.

Externe Ernennungen

Frau Welton ist Mitglied des Verwaltungsrats der AG für die Neue Zürcher Zeitung. Weiter ist sie Mitglied des regionalen Wirtschaftsbeirats der Schweizerischen Nationalbank und des Stiftungsrats des Lucerne Festival.

Ausbildung

Isabelle Welton hat einen Abschluss in Rechtswissenschaften der Universität Zürich.

Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2016

Gary Shaughnessy wurde per 1. Januar 2016 zum CEO Global Life und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Er folgt auf Kristof Terryn, CEO General Insurance, der die Position ad interim bekleidete. Im Januar 2016 wurde Mario Greco per 7. März 2016 zum CEO ernannt.

Managementverträge

Zurich Insurance Group AG hat keine wichtigen Teile der Konzernleitung vertraglich an andere Unternehmen (oder Einzelpersonen), die nicht zur Gruppe gehören (oder von ihr beschäftigt werden), übertragen.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretungen

Jede in das Aktienbuch eingetragene Aktie berechtigt den Inhaber zur Abgabe einer Stimme. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen.

Stimmberechtigte Aktionäre sind zur persönlichen Teilnahme an der Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG berechtigt. Ebenfalls dürfen sie durch schriftliche Vollmachtserteilung ihr Stimmrecht auf einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder eine andere gemäss den Statuten und einer ausführlicheren Richtlinie des Verwaltungsrats zulässige Person übertragen, damit diese sie an der Generalversammlung vertritt. Nach Massgabe der Statuten können unmündige und bevormundete Personen durch ihre gesetzlichen Vertreter, verheiratete Aktionäre durch den Ehegatten und juristische Personen durch vertretungsberechtigte Personen vertreten werden, auch wenn diese Personen selbst keine Aktionäre sind.

Gemäss der VegÜV dürfen Vollmachten auch an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter erteilt werden; dies entspricht Art. 13 der Statuten. Die Generalversammlung wählt den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Seine Amtsdauer endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich. Die Aktionäre können dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter entweder schriftlich oder über die Online-Plattform Sherpany Weisungen zum Abstimmungsverhalten erteilen.

Unter bestimmten Umständen kann Zurich Insurance Group AG die wirtschaftlichen Eigentümer der Namenaktien, die von professionellen Dienstleistern als Nominees verwahrt werden (z.B. Treuhandgesellschaften, Banken, professionelle Vermögensverwalter, Clearingstellen, Investmentfonds und andere von Zurich Insurance Group AG anerkannte Organisationen), zur Teilnahme an Generalversammlungen und zur Ausübung des Stimmrechts als Vertreter des jeweiligen Nominee bevollmächtigen. Weitere Einzelheiten finden Sie auf Seite 31 dieses Berichts.

In Übereinstimmung mit schweizerischem Recht und der in der Schweiz üblichen Praxis informiert Zurich Insurance Group AG zu Beginn der Generalversammlung alle Aktionäre über die Gesamtzahl der durch Aktionäre vertretenen Aktien und die Gesamtzahl der durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertretenen Aktien. Zurich Insurance Group AG stellte den Aktionären für sämtliche Beschlüsse, die an der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2015 zu fassen waren, Geräte für das elektronische Abstimmungsverfahren zur Verfügung.

Statutarische Quoren

Gemäss den Statuten ist die Generalversammlung unabhängig von der Anzahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Aktien beschlussfähig. Beschlüsse und Wahlen erfordern die Zustimmung einer einfachen Mehrheit der abgegebenen Stimmen, unter Ausschluss der Stimmenthaltungen, leeren und ungültigen Stimmen, es sei denn, die Statuten (was jedoch nicht der Fall ist) oder zwingende gesetzliche Bestimmungen sähen eine andere Regelung vor. Gemäss Artikel 704 des Schweizerischen Obligationenrechts sind zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte für bestimmte wichtige Beschlüsse erforderlich, wie beispielsweise eine Änderung des Gesellschaftszwecks oder des Gesellschaftssitzes, die Auflösung der Gesellschaft sowie gewisse Anträge im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Präsident des Verwaltungsrats.

Einberufung der Generalversammlung

Generalversammlungen werden vom Verwaltungsrat einberufen oder, falls erforderlich, von Revisoren und anderen Organen nach Massgabe der Artikel 699 und 700 des Schweizerischen Obligationenrechts. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals halten, können, unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der damit zusammenhängenden Anträge, eine Generalversammlung einberufen. Die Einladung an die Aktionäre erfolgt mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung per Post und wird zusätzlich im Schweizerischen Handelsamtsblatt und in verschiedenen Zeitungen veröffentlicht.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Tagesordnung

Der Verwaltungsrat ist für die Festlegung der Tagesordnung und deren Versand an Aktionäre verantwortlich. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen Aktien im Nennwert von mindestens CHF 10'000 vertreten, können schriftlich bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung die Traktandierung bestimmter Themen verlangen.

Eintragungen in das Aktienbuch

Im Hinblick auf ein ordnungsgemässes Verfahren legt der Verwaltungsrat kurz vor dem Termin der Generalversammlung einen Stichtag fest, an dem die Aktionäre im Aktienbuch eingetragen sein müssen, um ihre Mitwirkungsrechte bei der Teilnahme an der Generalversammlung ausüben zu können. Der Stichtag wird zusammen mit der Einladung zur Generalversammlung im Schweizerischen Handelsamtsblatt und in verschiedenen Zeitungen veröffentlicht.

Informationspolitik

Per 31. Dezember 2015 hatte Zurich Insurance Group AG 130'151 im Aktienbuch eingetragene Aktionäre – von privaten Aktionären bis zu grossen institutionellen Anlegern (Einzelheiten hierzu finden Sie auf Seite 283). Jeder eingetragene Aktionär erhält eine Einladung zur Generalversammlung. Briefe an die Aktionäre geben einen Überblick über die Geschäftstätigkeit der Gruppe im Jahresfortschritt und legen die finanzielle Performance dar. Ein umfassender Bericht über die Geschäftsentwicklung, der Geschäftsbericht und der Halbjahresbericht sind auf der Website von Zurich – www.zurich.com (www.zurich.com/de-de/aktionuersinformationen) – abrufbar und auf Anfrage auch in gedruckter Form erhältlich. Zu Informationen über die vierteljährliche Ergebnisberichterstattung haben alle Aktionäre ebenfalls über die Website von Zurich Zugang.

Zurich Insurance Group AG pflegt über die Abteilung Investor Relations einen regelmässigen Dialog mit den Investoren und steht institutionellen und privaten Aktionären bei Fragen und Anliegen zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert Zurich Insurance Group AG Investorentage für institutionelle Investoren und Analysten, an denen ausführlich über die Geschäftsentwicklung und die strategische Ausrichtung informiert wird. Solche Präsentationen können live via Webcast oder via Telefonkonferenz mitverfolgt werden. Am 21. Mai 2015 fand ein Investorentag in Zürich statt. Zahlreiche Informationen zur Gruppe und zu ihren Geschäftsbereichen, einschliesslich der Ergebnisberichterstattung und der im Rahmen des Investor Day zur Verfügung gestellten Unterlagen, finden Sie auch im Bereich Investor Relations auf der Website von Zurich: www.zurich.com (www.zurich.com/en/investor-relations).

Die nächste ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG findet am 30. März 2016 im Hallenstadion in Zürich-Oerlikon statt. Die entsprechende Einladung mit der Traktandenliste und den Erläuterungen zu den Anträgen wird den Aktionären mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung zugestellt.

Adressen und weitere wichtige Informationen finden Sie unter Aktionärsinformationen ab Seite 281 (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf Seite 284).

Mitarbeitende

Die Anstellungs- und Förderungspolitik der Gruppe ist darauf ausgerichtet, Mitarbeitenden Chancengleichheit zu bieten, wobei Fähigkeiten, Erfahrung, Know-how, Integrität und Vielfalt im Mittelpunkt stehen. Die Gruppe fördert die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensprozesse, unter anderem durch Print- und Online-Publikationen, Teamsitzungen und regelmässige Treffen mit den Mitarbeitervertretern. Die Gruppe ist Vertragspartnerin einer Vereinbarung mit Mitarbeitervertretern der Gruppengesellschaften in Europa. Weitere Informationen zu Aktivitäten der Gruppe im Bereich Mitarbeiterführung finden Sie im Geschäftsbericht ab Seite 17. Ein ausführlicher Bericht zum Thema ist auf der Webseite von Zurich abrufbar: www.zurich.com/en/corporate-responsibility/doing-business-responsibly/our-people.

In einigen Ländern besitzt die Gruppe breit abgestützte Aktienbeteiligungs- und Incentive-Programme, in deren Rahmen die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen gefördert werden soll.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots

Die Statuten der Zurich Insurance Group AG sehen keine Opting-out- oder Opting-up-Bestimmung im Sinne von Artikel 22 und 32 des Bundesgesetzes über die Börsen und den Effektenhandel vor. Daher sind Aktionäre bzw. in gemeinsamer Absprache handelnde Gruppen von Aktionären dazu verpflichtet, ein Angebot zu unterbreiten, wenn sie mehr als 33 1/3% des ausgegebenen Aktienkapitals der Zurich Insurance Group AG als Eigentümer halten.

Change-of-Control-Klauseln

Mit Mitgliedern der Konzernleitung wurden Arbeitsverträge abgeschlossen, die die Anstellungsbedingungen regeln. Die längste Kündigungsfrist für Mitglieder der Konzernleitung beträgt zwölf Monate. Im Fall eines Kontrollwechsels sind keine zusätzlichen Abfindungen vorgesehen.

In den Aktienbeteiligungsplänen der Gruppe sind Vorschriften zu den Auswirkungen veränderter Eigentumsverhältnisse enthalten. Diese sehen vor, dass der Plan-Administrator (entweder der Vergütungsausschuss oder der Chief Executive Officer) im Falle veränderter Eigentumsverhältnisse das Recht hat, bestehende Ansprüche auf Aktien in neue Rechte auf Aktien umzuwandeln oder eine Gegenleistung für nicht übertragene Ansprüche zu erbringen. Mitarbeitende, die an diesem Plan partizipieren und infolge veränderter Eigentumsverhältnisse ihre Arbeitsstelle verlieren, haben das Recht auf eine definitive Zuteilung. Im Fall eines Kontrollwechsels sind für Mitglieder der Geschäftsleitung der Gruppe keine zusätzlichen Abfindungen vorgesehen.

Für die Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Falle eines Kontrollwechsels keine Abfindungen vorgesehen.

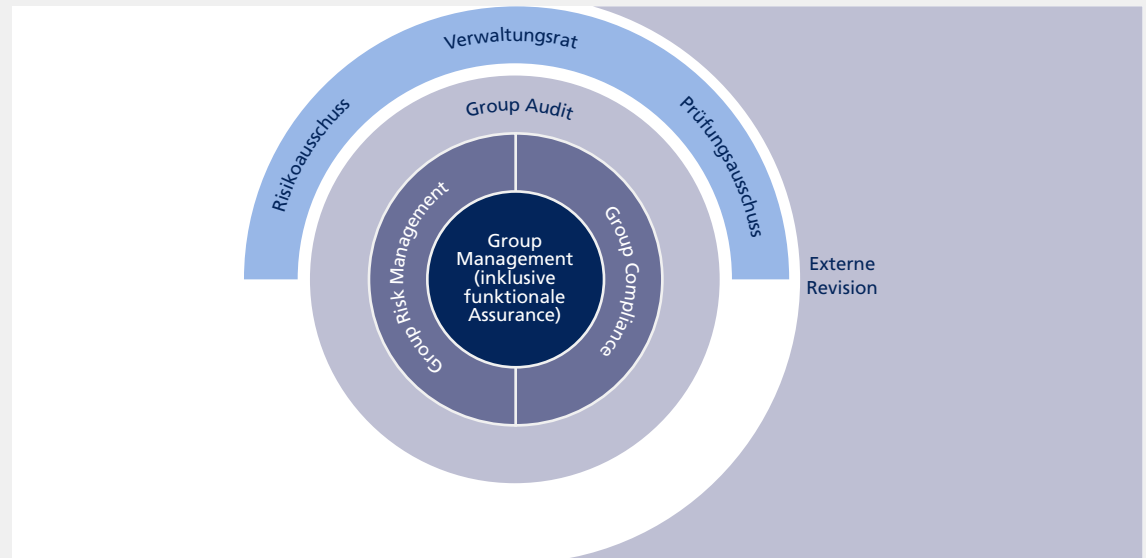
Assurance bei Zurich Insurance Group

Bei Zurich tragen verschiedene Governance- und Kontrollfunktionen dazu bei sicherzustellen, dass Risiken identifiziert und angemessen verwaltet werden und dass interne Kontrollen vorhanden sind und effektiv eingesetzt werden. Dieses Zusammenwirken wird als «integrierte Überprüfung und Assurance» bezeichnet. Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung dieser Assurance-Aktivitäten verantwortlich. Obwohl jeder Assurance-Träger über sein eigenes Mandat und seine eigenen Verantwortlichkeiten verfügt, sind die Assurance-Träger genug aufeinander abgestimmt und arbeiten über einen regelmässigen Austausch zu Informationen, Planung und sonstigen Aktivitäten zusammen. Dieser Ansatz unterstützt das Management bei seinen Verantwortlichkeiten und schafft Vertrauen, dass Risiken angemessen angegangen werden und dass die entsprechenden Massnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Assurance bei Zurich Insurance Group

per 31. Dezember 2015



■ Group Management:

Group Management ist verantwortlich für die Prozesse, Kontrollen und technischen Prüfungen in Bezug auf Assurance-Aktivitäten. Dazu gehören Assurance-Aufgaben, die von den Prüfungsfunktionen (z.B. Underwriting, Actuarial, Claims) sowie den Funktionen Legal und Finance durchgeführt werden.

■ Aufsicht:

Group Risk Management ist verantwortlich für das Rahmenwerk des Risikomanagements bei Zurich. Der Chief Risk Officer informiert den CEO, die Ausschüsse des Senior Managements und den Risikoausschuss des Verwaltungsrats regelmässig über Risikothemen.

Group Compliance ist gegenüber dem Management dafür verantwortlich, dass Compliance-Risiken innerhalb ihres Mandats ordnungsgemäss erkannt und kontrolliert werden. Der Group Compliance Officer berichtet regelmässig an den Prüfungsausschuss und verfügt über eine zusätzliche Berichtlinie zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

■ Unabhängige Assurance:

Group Audit ist verantwortlich für die Prüfung von Risikomanagement, Kontroll- und Governance-Prozessen. Der Head of Group Audit trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und nimmt an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

Die **externe Revision** ist verantwortlich für die Prüfung der Abschlüsse der Gruppe und die Prüfung der Compliance von Zurich mit spezifischen aufsichtsbehördlichen Vorgaben. Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren.

■ Verwaltungsrat – Prüfungsausschuss und Risikoausschuss:

Der **Verwaltungsrat** ist letztlich verantwortlich für die Überwachung der Assurance-Aktivitäten. Der Prüfungs- und der Risikoausschuss erhalten im Laufe des Jahres regelmässig aktuelle Informationen von Group Risk Management, Group Audit, der externen Revision und Group Compliance.

Externe Revision

Dauer des Mandats und Amtszeit des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG (PwC), Birchstrasse 160, in 8050 Zürich, ist die externe Revisionsstelle der Zurich Insurance Group AG.

PwC übernimmt sämtliche Prüfungen, die vom Gesetz und von den Statuten der Zurich Insurance Group AG vorge-schrieben sind. Die externe Revisionsstelle wird von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG jährlich neu ernannt. An der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2015 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt. Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 30. März 2016, PwC als externe Revisionsstelle und Konzernprüfer für das Geschäftsjahr 2016 wiederzuwählen. PwC erfüllt alle Anforderungen des Bundesgesetzes über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz – RAG) und wurde von der Schweizerischen Revisionsaufsichtsbehörde als eingetragenes Revisionsunternehmen zugelassen.

PwC bzw. seine Vorgängerunternehmen Coopers & Lybrand und Schweizerische Treuhandgesellschaft AG sind seit dem 11. Mai 1983 als externe Revisionsstelle für Zurich Insurance Group AG und deren Vorgängerunternehmen tätig. 2000 und 2007 fanden Ausschreibungen statt, bei denen die grössten Wirtschaftsprüfungsunternehmen aufgefordert wurden, ihre Arbeitsprogramme und Angebote zu unterbreiten. Nach genauer Prüfung befand die Gruppe in beiden Fällen, dass das Arbeitsprogramm sowie das Angebot von PwC das beste sei und schlug deshalb die Wiederwahl von PwC vor.

Herr Mark Humphreys von PwC ist seit dem Geschäftsjahr 2014 leitender Revisor und verantwortlich für die regulatorische und gesetzliche Prüfung. Herr Stephen O'Hearn hat als Global Relationship Partner den Revisionsbericht für 2015 mitunterzeichnet.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer im Jahr 2015 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 47,2 Mio. (USD 50 Mio. im Jahr 2014).

Zusätzliche Honorare

Insgesamt beliefen sich die Honorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) für zusätzliche Dienstleistungen (z.B. Steuerberatung und -dienstleistungen, Beratung zur internen Kontrolle, Transaktionsberatungsdienste oder notwendige Sonderprüfungen aufgrund von Erfordernissen lokaler Gesetze oder behördlicher Organe), die im Jahr 2015 vom Konzernprüfer und den mit ihm verbundenen Unternehmen für Zurich Insurance Group AG bzw. für Unternehmen der Gruppe erbracht wurden, auf USD 10,3 Mio. (USD 9,6 Mio. im Jahr 2014). Die zusätzlichen Honorare waren folgende:

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
Total Revisionshonorare	47,2	50,0
Total zusätzliche Honorare	10,3	9,6
– Beratung in Steuerangelegenheiten	1,6	1,4
– Rechtsberatung	0,0	0,0
– Transaktionsberatung	0,0	0,0
– Revisionsbezogene Beratung, inklusiv MCEV	5,6	4,8
– Sonstige	3,2	3,4

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich regelmässig, aber mindestens viermal jährlich, mit den externen Revisoren. Im Jahr 2015 fanden acht solche Treffen statt. Die externen Revisoren treffen sich regelmässig mit dem Prüfungsausschuss ohne das Beisein der Konzernleitung. Auf der Grundlage schriftlicher Berichte erörtert der Prüfungsausschuss mit den externen Revisoren die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens der Gruppe und nimmt Vorschläge der externen Revisoren entgegen. Diskutiert werden dabei unter anderem eine Verstärkung der internen Finanzkontrollen, die massgeblichen Rechnungslegungsgrundsätze und die Management-Reporting-Systeme. Im Zusammenhang mit der Rechnungsprüfung erhält der Prüfungsausschuss von den externen Revisoren rechtzeitig einen Bericht zur geprüften Jahresrechnung der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe.

Der Prüfungsausschuss überwacht die Arbeit der externen Revisoren. Mindestens einmal jährlich überprüft er Qualifikation, Leistung und Unabhängigkeit der externen Revisoren sowie alle Umstände, die ihre Objektivität und Unabhängigkeit belasten könnten, und zwar auf der Grundlage eines von den externen Revisoren erstellten schriftlichen Berichts, in dem ihre internen Qualitätskontrollprozesse, wichtige auftretende Fragen und Anliegen sowie sämtliche Beziehungen zwischen den externen Revisoren und der Gruppe und/oder ihren Mitarbeitenden, welche die Unabhängigkeit der externen Revisoren beeinträchtigen könnten, erläutert werden. Der Prüfungsausschuss bewertet die Leistung der externen Revisoren im Zuge der Revision. Er eruiert die Einschätzungen des Managements bezüglich der Leistung (basierend auf Kriterien wie dem Verständnis des Geschäfts von Zurich, dem technischen Know-how, der Erfahrung etc.) und der Qualität der Arbeitsbeziehung (Ansprechbarkeit und Antwortverhalten seitens der externen Revisoren in Bezug auf die Bedürfnisse der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe, Klarheit der Kommunikation). Vor Beginn der jährlichen Revision kontrolliert der Prüfungsausschuss den Umfang und das Ausmass der externen Prüfung und weist auf Bereiche hin, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Bericht über die Corporate Governance *fortgesetzt*

Der Prüfungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat die von den Aktionären zu ernennenden externen Revisoren vor und ist für die Genehmigung ihres Honorars verantwortlich. Die externen Revisoren unterbreiten der Konzernleitung einen Kostenvoranschlag, der geprüft und dann dem Prüfungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Der Voranschlag berücksichtigt die Anzahl der Berichtseinheiten innerhalb der Gruppe und die erwarteten Veränderungen der rechtlichen und operativen Struktur im Lauf des Jahres.

Der Prüfungsausschuss hat für den Einsatz der externen Revisoren für nicht mit ihrer Prüfungstätigkeit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen sowie für ähnliche Belange (einschliesslich einer Liste nicht gestatteter Dienstleistungen) eine Richtlinie genehmigt. Nicht mit der Revision in Zusammenhang stehende zulässige Dienstleistungen können Steuerberatung, Comfort/Consent Letters, Beglaubigungen und Bestätigungen sowie Due-Diligence- und Audit-Support im Rahmen von geplanten Transaktionen umfassen, sofern solche Tätigkeiten im Einklang mit den geltenden gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen stehen und nicht die Unabhängigkeit und Objektivität der externen Revisoren beeinträchtigen. Alle nicht mit der Revision in Zusammenhang stehenden zulässigen Dienstleistungen müssen je nach Umfang der zu erwartenden Entschädigung zuvor vom Prüfungsausschuss (Vorsitzenden), dem Group Chief Financial Officer, dem Group Controller oder dem lokalen Chief Financial Officer genehmigt werden, damit Interessenkonflikte vermieden werden. Ferner erfordert diese Richtlinie unter anderem einen schriftlichen Auftrag, in welchem die zu erbringenden Dienstleistungen festgehalten werden müssen.

Group Audit

Aufgabe der internen Revision der Gruppe (Group Audit) ist es, für den Verwaltungsrat, den Prüfungsausschuss, den CEO und das Management sowie für die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften eine unabhängige und objektive Beurteilung vorzunehmen. Dies erfolgt mittels Erstellung eines risikobasierten Plans, der fortlaufend aktualisiert wird, um die sich verändernden Risiken, denen das Geschäft ausgesetzt ist, zu berücksichtigen. Dieser Plan basiert auf dem Gesamtspektrum der Geschäftsrisiken der Gruppe und umfasst unter anderem die Fragen und Anliegen des Prüfungsausschusses, des Managements und anderer Anspruchsgruppen. Group Audit setzt den Plan in Übereinstimmung mit definierten Betriebsstandards um, welche die vom Institute of Internal Auditors (IIA) erlassenen «Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision» beinhalten und mit diesen übereinstimmen. Wichtige, von Group Audit aufgeworfene Fragen werden mithilfe von verschiedenen Reportingmassnahmen dem verantwortlichen Management, dem Chief Executive Officer und dem Prüfungsausschuss zur Kenntnis gebracht.

Der Prüfungsausschuss, die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften und der Chief Executive Officer werden regelmässig über wesentliche Revisionsergebnisse informiert, einschliesslich über von Group Audit erkannte Unzulänglichkeiten und Kontrollprobleme, entsprechende Korrekturmassnahmen und deren Umsetzung durch das verantwortliche Management. Group Audit stellt sicher, dass von ihm erkannte Fragen, welche die Geschäftstätigkeit der Gruppe beeinflussen könnten, dem Prüfungsausschuss und den entsprechenden Managementebenen zur Kenntnis gebracht werden und dass rechtzeitig Follow-up-Aktivitäten erfolgen. Unterstützt wird dies durch die Teilnahme des Head of Group Audit an jeder Sitzung des Prüfungsausschusses.

Group Audit ist befugt, alle Bereiche der Gruppe zu prüfen, und hat uneingeschränkten Zugang zu allen Gruppenaktivitäten, Zahlen, Aufzeichnungen, Vermögenswerten und Personen, die für die Erfüllung seiner Pflichten erforderlich sind. Bei seiner Arbeit berücksichtigt Group Audit auch die Arbeit der anderen Assurance-Funktionen. Group Audit koordiniert seine Aktivitäten insbesondere mit den externen Revisoren und tauscht mit diesen Risikobeurteilungen, Arbeitspläne, Revisionsberichte und Fortschritte bei der Umsetzung von Korrekturmassnahmen aus. Group Audit und die externe Revision treffen sich regelmässig auf allen Organisationsebenen, um die Bereitstellung von Assurance-Aktivitäten und deren Effizienz zu optimieren.

Der Prüfungsausschuss kontrolliert die Unabhängigkeit von Group Audit und überprüft ihre Aktivitäten, Pläne und Organisation sowie die Qualität ihrer Arbeit und ihre Zusammenarbeit mit den externen Revisoren. Laut beruflichen und regulatorischen Qualitätssicherungsvorschriften muss die interne Audit-Funktion regelmässig, jedoch mindestens alle fünf Jahre, einer Qualitätsprüfung durch ein unabhängiges qualifiziertes Gremium unterzogen werden. Diese Prüfung wurde zuletzt 2011 durchgeführt. Der Bericht ergab, dass Prozesse und Abläufe von Group Audit allen Standards des Institute of Internal Auditors und den Anforderungen der FINMA entsprechen. Group Audit wurde denn auch als sehr reife interne Prüfungsfunktion eingestuft.

Der Prüfungsausschuss genehmigt jährlich den Group Audit Plan und prüft mindestens vierteljährlich Berichte von Group Audit zu ihren Tätigkeiten und zu signifikanten Risiko-, Kontroll- und Governance-Themen. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional dem Prüfungsausschuss und verwaltungsmässig dem CEO und trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Group Audit trägt keine operative Verantwortung in den von ihm geprüften Bereichen, und um Unabhängigkeit zu gewährleisten, berichten alle Mitarbeitenden von Group Audit (über Audit Manager) global an den Leiter von Group Audit.

Group Compliance

Die Kernwerte der Gruppe gründen auf der Einhaltung der Gesetze und auf korrektem Geschäftsgebaren. Mit einer funktionierenden Compliance, die jeglicher Tätigkeit der Gruppe zugrunde liegt, schützt Zurich ihren Ruf und sichert das Erreichen ihrer ehrgeizigen Ziele.

Die Compliance-Funktion der Gruppe erlässt Richtlinien und Vorgaben, berät in unternehmerischen Belangen, hält Schulungen ab und sichert die entsprechenden Compliance-Kontrollen innerhalb ihres Mandats. Die Compliance-Funktion unterstützt auch die Geschäftsleitung von Zurich dabei, eine auf Compliance und Ethik bauende Unternehmenskultur aufrechtzuerhalten und zu fördern, die im Einklang mit den «Zurich Basics», dem Verhaltenskodex der Gruppe, steht. Dieser Compliance-Rahmen stützt sich auf eine stetige, weltweit erfolgende Prüfung der Compliance-Risiken und untermauert so ein risikobasiertes Überwachungsregime. Die Ergebnisse aus dieser Prüfung unterstützen die strategische Planung der Compliance-Funktion, die in Absprache mit den Geschäftspartnern erfolgt. Der Compliance-Plan wird dem Prüfungsausschuss jährlich vorgelegt. Interne Compliance-Richtlinien und Vorgaben werden von der Compliance-Funktion im Rahmen eines umfassenden Programms eingeführt, eingebunden und überwacht. Im Rahmen dieses Programms führen unsere Compliance Officer neue Mitarbeitende in geltende Vorschriften ein und befassen sich mit der Integration neu akquirierter Unternehmen. Damit sich alle Mitarbeitenden ihrer Verantwortung im Zusammenhang mit Zurich Basics und den internen Compliance-Richtlinien bewusst sind, werden jährlich Ethik- und Compliance-Schulungen durchgeführt, in deren Mittelpunkt die fünf grundlegenden Werte und die zwölf wichtigsten Verhaltensregeln von Zurich stehen. Die lokalen Geschäftseinheiten können dieses Modul gegebenenfalls um zusätzliche Schulungen und besonders risikoreiche Compliance-Themen ergänzen. Ferner führt die Compliance-Funktion der Gruppe interne Sensibilisierungskampagnen zu ethischem und regelkonformem Verhalten durch. Alle Mitarbeitenden von Zurich bestätigen jährlich ihr Verständnis und die Einhaltung von Zurich Basics sowie der internen Richtlinien. Zurich ermutigt seine Mitarbeitenden, sich gegen regelwidriges Verhalten, das nach ihrer Einschätzung gesetzeswidrig oder unethisch ist oder gegen die Zurich Basics oder gegen die Richtlinien der Gruppe verstösst, zu wehren und es zu melden. Die Mitarbeitenden können sich dazu an das Management oder die Personalabteilung, die Rechtsabteilung der Gruppe, die Compliance-Funktion oder die «Zurich Ethics Line» (oder entsprechende lokale Stellen) wenden. Die «Zurich Ethics Line» ist telefonisch oder per Internet zu erreichen und wird von einem spezialisierten externen Unternehmen betrieben. Zurich duldet keinerlei Vergeltungsmassnahmen gegenüber Mitarbeitenden, die ihre Bedenken in gutem Glauben äussern.

Der Compliance-Funktion der Gruppe, die aus Compliance-Spezialisten aus der ganzen Welt besteht, steht der Group Compliance Officer vor, der dem Group General Counsel untersteht und auch regelmässig dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats Berichte vorlegt. Der Group Compliance Officer verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle

Informationen zum Risiko-Management und internen Kontrollsystem der Gruppe finden Sie in der Risk Review dieses Geschäftsberichts auf Seite 122 bis 155. Die Gruppe hat beschlossen, die internen Kontroll- und Risikomanagementprozesse nicht mehr länger gesondert im Corporate Governance Report zu beschreiben.

Unternehmensfortführung

Aufgrund der Prüfung des Geschäftsergebnisses für das Berichtsjahr sowie der Prognosen für das kommende Jahr ist der Verwaltungsrat davon überzeugt, dass die Gruppe über die notwendigen Mittel verfügt, um ihre Tätigkeit in der nächsten Zeit fortzuführen. Der Verwaltungsrat ist daher bei der Aufstellung der konsolidierten Jahresrechnung vom Grundsatz der Unternehmensfortführung ausgegangen.

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses



Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Ich freue mich Ihnen den Bericht des Vergütungsausschusses (Vergütungsbericht) für das Geschäftsjahr 2015 vorlegen zu können. Der Vergütungsausschuss führte im Laufe des Jahres die Überprüfung zentraler Aspekte des Vergütungssystems der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Gruppe oder Zurich), des Vergütungsreglementes sowie der Vergütungsstrukturen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (Group Executive Committee, GEC) durch. Mit Blick auf die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurden die bestehenden Arbeitsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung geprüft und entsprechend angepasst sowie Claw-back-Regelungen für die Rückforderung von Vergütungen für alle Mitglieder der Konzernleitung eingeführt. Darüber hinaus haben wir das Verbot der Absicherung aktienbasierter Vergütungen für alle Teilnehmer am langfristigen Incentive-Plan (LTIP) formell eingefügt, und wir werden die Überprüfung und Anpassung des Vergütungsberichts fortsetzen, um die Transparenz zu erhöhen sowie das Verständnis und die Lesbarkeit zu optimieren.

Der Vergütungsausschuss sorgt weiter dafür, dass der Vergütungsansatz auf unsere strategischen Ziele abgestimmt ist, uns die Gewinnung, Motivierung und Bindung hochkarätiger Mitarbeitender ermöglicht, zu einer angemessenen Entlohnung unter Berücksichtigung der erzielten Geschäftsergebnisse führt und als Bestandteil unserer Risikostruktur keinen Anreiz zum Eingehen übermässiger Risiken bietet. Die Gestaltung unserer Vergütungsstruktur entspricht den regulatorischen Anforderungen, bezieht Marktpraktiken und Trends ein und bietet unseren Mitarbeitenden eine attraktive und ausgewogene Entlohnung.

Vergütungssystem

Neben den wettbewerbsfähigen Grundgehältern, Pensionsanwartschaften und Mitarbeitervergünstigungen umfasst das Vergütungssystem von Zurich leistungsbezogene Incentives mit kurzfristigen als auch langfristigen Komponenten.

Geschäftsentwicklung 2015

Trotz des erheblichen Einsatzes und Engagements unserer Mitarbeitenden und der Tatsache, dass sich viele unserer Geschäftsbereiche im Jahr 2015 gut entwickelten, war das Jahresergebnis insgesamt enttäuschend, und wir werden die erforderlichen Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie und die Erreichung unserer Ziele unternehmen. 2015 erzielten wir einen Betriebsgewinn von USD 2,9 Mrd. Das entspricht einem Rückgang von 37% gegenüber 2014. Der den Aktionären zurechenbare Reingewinn, der auch durch hohe Restrukturierungskosten während des Jahres beeinträchtigt wurde, ging gegenüber dem Vorjahr ebenfalls um 53% auf USD 1,8 Mrd. zurück.

Dieses Ergebnis spiegelt sich in den Vergütungen im Rahmen der leistungsbezogenen Incentive-Pläne. Die für 2015 ermittelte Gesamtrentabilität des Unternehmens führt im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans (STIP) zu einer durchschnittlichen Zahlung von 65% der Zielzuteilung (2014: 96%), was einem Rückgang um rund ein Drittel entspricht. Die finanziellen Mittel im Rahmen des STIP wurden so zugeteilt, dass die erzielten Leistungen der Segmente, Länder und Einzelpersonen bestmöglich anerkannt wurden. Im Rahmen des Long-Term Incentive Plan (LTIP) der Gruppe liegt die definitive Zuteilung bei 0%, und es wurde keine diskretionäre Anpassung vorgenommen. Dies reflektiert, dass wir die Mindestschwellenwerte hinsichtlich der drei festgelegten Leistungskriterien über den zweijährigen Zeitraum von 2014 bis 2015 nicht erfüllt haben. Im Vorjahr entsprach die definitive Zuteilung 139% der bedingten Zuteilung. Einzelheiten zu den Zahlungen im Rahmen des STIP und den definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2015 für die gesamte Gruppe (Gesamtpool der variablen Vergütungen, siehe Seite 71), die auch anhand des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe bewertet wird,

«Die Ergebnisse bei der variablen Vergütung für 2015 zeigen den starken Zusammenhang mit unseren finanziellen Resultaten.»

beläuft sich auf USD 505 Mio., verglichen mit USD 652 Mio. im Jahr 2014. Dieser Betrag enthält den Wert der in 2015 erfolgten bedingten LTIP-Zuteilungen, welche basierend auf den erzielten Leistungen im dreijährigen Zeitraum von 2015 bis 2017 für die definitive Zuteilung bewertet werden. Berücksichtigt man jedoch den tatsächlichen Wert der definitiven LTIP-Zuteilungen von 0%, lag die tatsächlich verdiente variable Vergütung für den am 31. Dezember 2015 endenden Zeitraum insgesamt bei USD 365 Mio.

Engagement der Anspruchsgruppen

Wir schätzen die Ansichten unserer Anspruchsgruppen zu Vergütungsthemen und halten aus diesem Grund im Laufe des Jahres Rücksprache mit grossen Investoren und Stimmrechtsberatern über Vergütungsthemen.

An früheren ordentlichen Generalversammlungen erhielten unsere Aktionäre die Möglichkeit, ihre Meinung durch eine nicht bindende Konsultativabstimmung zum Vergütungsbericht zu äussern. 2015 lag die Zustimmung bei 86,9% der Stimmen, und 2014 bei 87,4%. Erstmals an der ordentlichen Generalversammlung 2015 hatten unsere Aktionäre im Einklang mit der VegüV ausserdem die Möglichkeit, an zwei bindenden Abstimmungen über Vergütungsfragen teilzunehmen. Unsere Aktionäre stimmten sowohl für die Genehmigung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung des Verwaltungsrats im einjährigen Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 (95,6%) als auch für die Genehmigung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2016 (89,9%).

Wir werden weiterhin den Dialog mit unseren Anspruchsgruppen pflegen und unseren Aktionären die Möglichkeit geben, ihre Meinung zum Vergütungsbericht 2015 in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung zum Ausdruck zu bringen und an zwei bindenden Abstimmungen über den zukünftigen maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung teilzunehmen.

Einzelheiten zu den Vergütungsabstimmungen sowie dem tatsächlichen Gesamtbetrag der an den Verwaltungsrat von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 gezahlten Vergütung sind im Bericht des Verwaltungsrats für 2016 der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Bericht des Verwaltungsrats) zu finden, der mit der Einladung zur Generalversammlung 2016 versandt wird. Wir beabsichtigen 2019 einen Abgleich zwischen dem tatsächlichen Gesamtbetrag der Vergütung, welcher der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 zugeteilt wird, und dem von den Aktionären bei der Generalversammlung 2015 genehmigten Betrag vorzunehmen, sobald die endgültige Vergütung bekannt ist. Dazu zählt auch die Höhe der definitiven Zuteilung des LTIP für den Zeitraum 2016 bis 2018.

Der Verwaltungsrat und ich sind dankbar für Ihr kontinuierliches Vertrauen in Zurich und für Ihr wertvolles Feedback zu unserem Vergütungsansatz. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie nähere Einblicke in die Vergütungsarchitektur von Zurich, zu denen Angaben zur Vergütungsphilosophie und zur Vergütungs-Governance sowie die Einzelheiten zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und aller Mitarbeitenden für 2015 gehören. Ich denke, dass Ihnen die Informationen im Vergütungsbericht sowie die Einzelheiten im Bericht des Verwaltungsrats ein klares Bild über die Vergütung bei Zurich vermitteln. Deshalb bitten wir Sie um Ihre Unterstützung an der ordentlichen Generalversammlung 2016.

Ich werde bei der Generalversammlung 2016 aus dem Verwaltungsrat von Zurich zurücktreten und somit meinen letzten Vergütungsbericht als Vorsitzender des Vergütungsausschusses vorlegen. Ich möchte diese Gelegenheit nutzen, um mich sowohl bei meinen Kollegen im Vergütungsausschuss als auch bei den Aktionären für ihre Unterstützung während meiner Amtszeit als Mitglied des Verwaltungsrats und Vorsitzender des Vergütungsausschusses zu bedanken.



Thomas K. Escher

Vorsitzender des Vergütungsausschusses
des Verwaltungsrats

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundsätze und die Vergütungs-Governance zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrates, der Konzernleitung sowie aller Mitarbeitenden. Er enthält ausserdem Angaben zu den einzelnen Vergütungsbestandteilen, legt wichtige Informationen zur Vergütung offen und berichtet über die Tätigkeiten des Vergütungsausschusses.

Der Verwaltungsrat hat auch 2015 die Ausgestaltung und die Umsetzung der Vergütungsgrundsätze, -regeln und -architektur überwacht und entsprechende Entscheidungen getroffen. Diese widerspiegeln die internationalen Best Practices hinsichtlich Governance, Ausgestaltung der Vergütungsinstrumente und Offenlegung. Die Vergütungsarchitektur der Gruppe ist einfach, transparent und wettbewerbsfähig. Sie fördert eine hohe Leistungskultur, unterstützt die Reputation als Arbeitgeber, entspricht unseren Grundsätzen des Risikomanagements und ist insbesondere für die obersten Führungskräfte, einschliesslich Positionen (und den entsprechenden Mitarbeitenden), die einen wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens haben (und als Key Risk Takers gelten), auf Langfristigkeit ausgerichtet.

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2015	69
Vergütungsarchitektur	73
Vergütungen und Aktienbesitz 2015	86
Ausblick	101

Zusammenfassung der Vergütungen 2015

Diese Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Vergütungen bei der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Gruppe oder Zurich) im Jahr 2015 und enthält Einzelheiten über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und variabler Vergütung, Entwicklungen in Bezug auf die Vergütung bei Zurich im Jahr 2015 sowie einen Ausblick auf 2016.

Vergütung bei Zurich

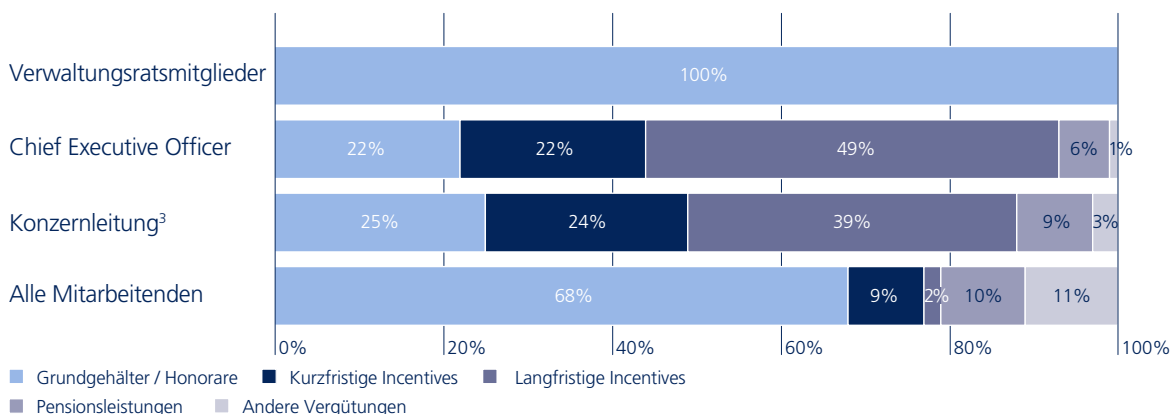
Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem, das eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, bei dem die resultierenden Zuteilungen in Abhängigkeit von den erzielten Ergebnissen angepasst werden. Es ist zudem ein wichtiger Bestandteil der Risikomanagementstrukturen der Gruppe und so gestaltet, dass keine Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken geschaffen werden.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten als Jahreshonorar eine feste Vergütung. Dieses Grundhonorar wird zur Hälfte in bar ausgezahlt und zur Hälfte in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung für fünf Jahre zugeteilt. Diese veräusserungsbeschränkten Aktien sind nicht von der Erreichung spezifischer Leistungsziele abhängig. Die Gesamtvergütung der Mitarbeitenden einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung umfasst jeweils eine feste Vergütung bestehend aus Grundgehältern, Pensionsansparungen und Mitarbeitervergünstigungen sowie eine variable Vergütung bestehend aus kurz- und langfristigen Incentives. Die Short- und Long-Term Incentive Plans (STIP und LTIP) der Gruppe zielen darauf ab, die Vergütungsstruktur an der Erreichung der wesentlichen finanziellen Ziele der Gruppe, der Umsetzung der Geschäftsstrategie, der Risikomanagementstruktur und der operativen Pläne auszurichten (weitere Einzelheiten zu den Bestandteilen der Vergütung von Zurich finden Sie in dem Abschnitt Vergütungsarchitektur).

Die folgende Grafik veranschaulicht, wie die Vergütungsarchitektur von Zurich strukturiert ist. Sie legt mehr Gewicht auf die Elemente der variablen Vergütung und bei unseren obersten Führungskräften auf die langfristige Komponente. Die variable Vergütung wird weitgehend durch die erzielten Ergebnisse bestimmt, gemessen an vorab festgelegten Finanzkennzahlen, die an der Strategie der Gruppe ausgerichtet sind. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung und den obersten Führungskräften der Gruppe einschliesslich solcher Mitarbeitenden, die als bedeutende Risikoträger gelten, wird ein grosser Teil ihrer Vergütung langfristig aufgeschoben und ist von dem langfristigen Erfolg der Gruppe abhängig. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung sind zum Beispiel im Durchschnitt:

- 63% der Gesamtvergütung variabel,
- 38% der variablen Vergütung kurzfristig und 62% langfristig.

Vergütungsstruktur 2015 und Gewichtung von Bestandteilen^{1,2}



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.
² Unter Ausschluss des Werts von bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen.
³ Einschliesslich Chief Executive Officer.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Vergütung 2015 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand ist im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich zu betrachten. Die Zahlen in der nachstehenden Tabelle zeigen, dass der Aufwand für variable Vergütungskomponenten im Verhältnis zu den gesamten Erträgen von Zurich und dem Eigenkapital, das den Aktionären zurechenbar ist, relativ gering geblieben ist, auch im Verhältnis zu den Dividenden für die Aktionäre. Die wesentlichen Finanzkennzahlen spiegeln die Daten für 2015 und 2014 wider und zeigen den Rückgang des Gesamtpools der variablen Vergütungen im Jahr 2015 gegenüber dem Vorjahr als Ergebnis des Rückgangs der Gesamtrentabilität des Unternehmens.

Wesentliche Finanzkennzahlen	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
		Bruttoprämien und Gebühren ¹	53'784
Betriebsgewinn (BOP)		2'916	4'638
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)		1'842	3'949
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital		31'178	34'735
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)		6,4%	13,0%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ²		2'705	2'837
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden ³		505	652
– als Prozentsatz der Bruttoprämien und Gebühren		1%	1%
– als Prozentsatz des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals		2%	2%
– als Prozentsatz der an die Aktionäre gezahlten Dividenden		19%	23%

¹ Beinhaltet USD 50'998 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 2'786 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen.

² Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2015 bzw. 2014.

³ Unter Ausschluss des Werts der 2015 und 2014 bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 6 Mio. bzw. USD 116 Mio. beträgt.

Die folgenden Tabellen enthalten Angaben zu den STIP-Zuteilungen und den definitiven LTIP-Zuteilungen in Bezug auf den erzielten Geschäftserfolg für jeden entsprechenden Plan. Weitere Informationen zum STIP und zum LTIP finden Sie bei den Vergütungselementen im Bericht auf Seite 78.

Short-term incentive plan

Kontext	Durchschnittliche Zuteilung als Prozentsatz des Ziels	
	2015	2014
Die individuelle Zuteilung hängt primär von folgenden Faktoren ab: <ul style="list-style-type: none"> • Dem NIAS der Gruppe für Mitglieder des Leadership Teams, der Kontrollfunktionen, des Investment Managements, der Supportfunktionen und von Group Operations and Technology. • Den Gesamtergebnissen des Betriebsgewinns der Geschäftsbereiche General Insurance bzw. Global Life. • Spezifischen Wachstums- und Rentabilitätsmassnahmen für Farmers. 	65%	96%
2015 verzeichnete Zurich gemischte Ergebnisse und insgesamt einen Rückgang der Geschäftsrentabilität im Vergleich zu 2014. Folglich ist die durchschnittliche Zuteilung für die Planteilnehmer in der Gruppe (mehr als 41'600) deutlich geringer als der entsprechende Betrag 2014.		

Long-term incentive plan

Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent des Ziels

	2016	2015
Kontext		
Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2016 hängt primär von folgenden Faktoren ab: <ul style="list-style-type: none"> • Relative Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR) der Gruppe gegenüber einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsunternehmen • NIAS ROE • BOPAT ROE <p>Auf der Grundlage der Leistung, gemessen an vorab festgelegten Kriterien über den zweijährigen Zeitraum von 2014 bis 2015, liegt die berechnete definitive Zuteilung 2016 bei Null, ist also deutlich geringer als im letzten Jahr. Keine der Leistungskriterien, TSR, NIAS ROE oder BOPAT ROE erreichte die Schwellenwerte, die für eine definitive Zuteilung erforderlich sind. Es wurden keine diskretionären Anpassungen an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen.</p>	0%	139%

Der Gesamtpool der variablen Vergütungen setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

- Dem Gesamtaufwand der leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, was dem Gesamtbetrag sämtlicher Finanzierungspools für den STIP sowie der lokalen kurzfristigen Incentive-Pläne entspricht;
- Dem Wert der 2015 erfolgten bedingten Zuteilungen, wobei der Wert basierend auf der Annahme berechnet wurde, dass die bedingten Zuteilungen über den dreijährigen Zeitraum von 2015 bis 2017 zu 100% des Zielwerts definitiv zugeteilt werden z. B. definitive Zuteilung von 100% des Zielwerts im Jahr 2018;
- Dem Gesamtbetrag der 2015 zugesagten Antrittszahlungen¹ für Mitarbeitende, die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2015 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind;
- Dem Gesamtbetrag der 2015 zugesagten Abgangsentschädigungen², unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind;
- Provisionszahlungen an angestellte Versicherungsagenten sind nicht enthalten.

Gesamtpool der variablen Vergütungen

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2015 für die gesamte Gruppe

	2015	2014
Kontext		
Bei der Festsetzung des Betrags für den Gesamtpool der variablen Vergütung für alle Mitarbeitenden berücksichtigt der Verwaltungsrat den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe und andere relevante Faktoren. Der durchschnittliche ökonomische Gewinn wird durch Abzug der erforderlichen Kapitalrendite, basierend auf den gewichteten Durchschnittskapitalkosten, vom bereinigten Betriebsgewinn (BOP) nach Steuern berechnet. In dieser Hinsicht generiert die Gruppe nach wie vor langfristig ökonomischen Gewinn, der den tatsächlichen Aufwand für die variablen Vergütungen übersteigt.	505	652

Wie erwähnt, enthält der Betrag von USD 505 Mio. den Wert der 2015 erfolgten bedingten LTIP-Zuteilungen, die für die definitive Zuteilung im Jahr 2018, basierend auf den erzielten Leistungen in dem dreijährigen Zeitraum von 2015 bis 2017, bewertet werden. Berücksichtigt man den Wert von 0% der tatsächlichen definitiven LTIP-Zuteilungen, und die Tatsache, dass keine der Aktien aus früheren bedingten Zuteilungen im Jahr 2016 definitiv zugeteilt werden, lag die tatsächlich verdiente variable Vergütung für den am 31. Dezember 2015 endenden Zeitraum bei USD 365 Mio.

¹ Zahlungen (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet), die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden. Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung dürfen keine Vergütung im Voraus geleistet werden.

² Zahlungen, die im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet werden. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung dürfen keine Abgangsentschädigungen gezahlt werden.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2015 wie folgt zusammen:

Vergütungsbeträge	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	Grundgehalt/ Honorare ¹	Kurzfristige Incentives ²	Langfristige Incentives ³	Andere Vergütungen	Gesamt- vergütung 2015 ⁵	Gesamt- vergütung 2014 ⁵
Mitglieder des Verwaltungsrates		4,8	–	–	–	4,8	4,0
Konzernleitung		11,6	5,9	17,5	5,1	40,1	48,1
Alle Mitarbeitenden ⁴		3'922	352	140	1'210	5'624	5'864

¹ Beinhaltet den in Aktien mit Veräusserungsbeschränkung an die Verwaltungsratsmitglieder ausgerichteten Teil.

² Leistungsbezogenen Barvergütung für das Jahr für alle Mitarbeitenden.

³ Entspricht dem Wert der im Jahr 2015 bedingt zugeteilten Aktien, basierend auf der Annahme, dass die bedingten Zuteilungen 2018 zu 100% definitiv zugeteilt werden. Unter Ausschluss des Werts der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 6 Mio. beträgt.

⁴ Für alle Mitarbeitenden beinhaltet die Rubrik Andere Vergütungen – zum Zwecke der Vergleichbarkeit – zugesagte Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar und/oder in Aktien.

⁵ Effektiv, brutto und für Barbeträge, basierend auf dem Accrual-Prinzip. Die Anzahl der Mitarbeitenden (Vollzeitstellen, FTE) blieb gegenüber dem Vorjahr ungefähr gleich.

Wichtige Vergütungsaspekte 2015

Nachfolgend sind weitere wichtige Entwicklungen im Jahr 2015 dargelegt:

Regulatorische und Markt-Praktiken	Entwicklung	Zielsetzung
	Anpassungen der Honorarstruktur für Verwaltungsratsmitglieder nach Zustimmung der Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung 2015, einschliesslich Erhöhung der in veräusserungsbeschränkten Aktien ausgerichteten Honorare und Verlängerung der Veräusserungsbeschränkung auf fünf Jahre.	Die Änderung wurde 2015 umgesetzt, nachdem der Vorschlag den Aktionären unterbreitet und anschliessend an der ordentlichen Generalversammlung 2015 genehmigt wurde. Ziel war es, die Honorarstruktur vor dem Hintergrund anzupassen, dass die Arbeit der Mitglieder immer komplexer, verantwortungsvoller und zeitaufwändiger wird, sowie angesichts der Höhe der Honorare, die von Unternehmen vergleichbarer Grösse im Swiss Market Index (SMI) gezahlt werden.
Prüfung der bestehenden Arbeitsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung sowie aller erfolgten relevanten Änderungen.	Der Verwaltungsrat überwacht auch weiterhin zahlreiche Aktivitäten, um die Einhaltung der VegüV sicherzustellen, die am 1. Januar 2014 in Kraft trat, sowie die fortlaufende Anpassung an den Code for Best Practice for Corporate Governance sowie die regulatorischen Anforderungen wie Solvency II.	
Einführung von Clawback-Regelungen für die Mitglieder der Konzernleitung.		
Verbot der Absicherung der aktienbasierten Vergütung für alle LTIP-Teilnehmer.		

Zusammenfassender Ausblick auf 2016

Zurich wird auch in 2016 die rechtlichen und regulatorischen Vorgaben sorgfältig überwachen und entsprechend handeln. Für einige Verwaltungsräte von Tochtergesellschaften von Zurich innerhalb der Europäischen Union stehen die Solvency-II-Anforderungen im Vordergrund, und alle vergütungsbezogenen Anforderungen aufgrund der Solvency-II-Vorschriften werden geprüft und umgesetzt.

Im Laufe des Jahres wird die Vergütungsarchitektur überprüft, um ihre Ausrichtung an den nächsten strategischen Zyklus und an aktuelle Marktbedingungen und -praktiken sicherzustellen.

Ende 2016 wird der dreijährige Leistungszeitraum für den am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen neuen LTIP angewendet. Das bedeutet, dass für die Entscheidung über die Höhe der definitiven LTIP-Zuteilung 2017 alle drei Leistungskriterien im Zuteilungsraster (TSR, NIAS ROE und Nettomittelzuflüsse) über den gesamten dreijährigen Leistungszeitraum (2014 bis 2016) bewertet werden.

Darüber hinaus wird Zurich weiterhin den Dialog mit wichtigen Anspruchsgruppen über vergütungsbezogene Themen pflegen. Ziel ist es, neben dem Meinungsaustausch bestimmte Anliegen in Bezug auf die Vergütungsstruktur der Gruppe besser zu verstehen und auf diese einzugehen.

Weitere Informationen können dem Abschnitt Ausblick im Bericht auf Seite 101 entnommen werden.

Vergütungsarchitektur

Gesetzliche und regulatorische Anforderungen

Dieser Vergütungsbericht enthält alle Informationen gemäss Kapitel 5 der Richtlinie über die Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation, geändert mit Wirkung vom 1. September 2014 (SIX-Richtlinie), dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), veröffentlicht 2002 von economiesuisse, in der im Oktober 2007 bzw. August 2014 geänderten Fassung, und den Artikeln 14–16 der VegüV (diese ersetzen die Informationen im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung gemäss Artikel 663b^{bis} des Schweizerischen Obligationenrechts). Die Informationen gemäss den Artikeln 14–16 der VegüV sind, vorbehaltlich einer Revision, in den betreffenden Abschnitten des Vergütungsberichts gekennzeichnet. Der Vergütungsbericht enthält darüber hinaus sämtliche Informationen, die gemäss Artikel 663c Abs. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts und den Anforderungen des am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und mit Wirkung vom 3. Dezember 2015 geänderten Rundschreibens 2010/1 der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zu den Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten sowie den weiteren am 19. Januar 2011 dazu veröffentlichten Informationen (FINMA-Rundschreiben zu den Vergütungssystemen) vorgeschrieben sind.

Vorgehensweise von Zurich zur Umsetzung der VegüV

Die VegüV trat am 1. Januar 2014 in Kraft; es gilt ein zweijähriger Übergangszeitraum. Während dieser Zeit hat Zurich ihre Statuten – wie von den Aktionären an der Generalversammlung 2014 genehmigt – geändert, die Vergütungsgrundsätze von Zurich (siehe Governance-Struktur) angepasst und im Jahr 2015 die bestehenden Arbeitsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung geprüft und geändert. An der Generalversammlung 2015 genehmigten die Aktionäre nach erfolgter Abstimmung den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats im einjährigen Zeitraum von der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 (95,6%) sowie den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung im Geschäftsjahr 2016 (89,9%). Darüber hinaus genehmigten die Aktionäre der Gruppe den Vergütungsbericht 2014 in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung (86,9%). Die Aktionäre haben die Möglichkeit, an der ordentlichen Generalversammlung 2016 über ähnliche Beschlüsse abzustimmen.

Gemäss der VegüV und Artikel 18 Absatz 4 der Statuten sind die Gruppe bzw. ihre Tochtergesellschaften berechtigt, jedem Mitglied, das während eines Zeitraums, für den die Generalversammlung bereits die Vergütung der Konzernleitung genehmigt hat, in die Konzernleitung eintritt, einen ergänzenden Betrag für den betreffenden Zeitraum bzw. die betreffenden Zeiträume zu zahlen, wenn der für diese Vergütung bereits genehmigte Gesamtbetrag nicht ausreicht. Die Summe aller ergänzenden Beträge darf während eines Vergütungszeitraums 30% des betreffenden Gesamtbetrags der genehmigten maximalen Vergütung der Konzernleitung nicht übersteigen. Einzelheiten zur Abstimmung über Gehälter, zur leistungsbezogenen Vergütung der Konzernleitung, zur Zuteilung von Aktien und zur Vorgehensweise in Bezug auf Darlehen und Kredite finden Sie in den Artikeln 18, 28 und 34 der Statuten.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Zudem sind die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14–16 der VegüV bereitgestellt werden, entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13 Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft worden. Die gemäss den Artikeln 14–16 der VegüV offengelegten Informationen, die im Vergütungsbericht geprüft werden, sind folgende:

- Ein Hinweis zur Gesamtvergütung, die an aktuelle und ehemalige Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats ausgerichtet wird, mit Angabe des Höchstbetrags, der an ein Mitglied der Konzernleitung gezahlt wird, unter Nennung des Namens und der Funktion dieses Mitglieds sowie des potenziellen ergänzenden Betrages, der gemäss Artikel 18 Absatz 4 der Statuten an ein neues Mitglied der Konzernleitung gezahlt wird.
- Offene Darlehen und Kredite, die an aktuelle und ehemalige Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats vergeben wurden.
- Zahlungen von Vergütungen zu nicht marktüblichen Konditionen an Personen, die einem Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung nahestehen, sowie Darlehen und Kredite, die nahestehenden Personen zu nicht marktüblichen Bedingungen gewährt werden.

Vergütungsphilosophie

Die Vergütungsphilosophie ist ein integraler Bestandteil des gesamten Anstellungsangebots an die Mitarbeitenden. Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem, welches Risikoaspekte berücksichtigt und eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten, zu motivieren und dafür zu entlohnen, dass sie hervorragende Leistungen erbringen.

Die Gesamtvergütung eines einzelnen Mitarbeitenden hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel dem Umfang und der Komplexität der Rolle, dem Geschäftsverlauf der Gruppe und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der persönlichen Leistung, den internen Relativitäten, der externen Wettbewerbsfähigkeit, dem geografischen Standort sowie rechtlichen Anforderungen. Die angestrebte Vergütung orientiert sich an den Medianwerten in klar definierten Märkten und berücksichtigt interne Vergütungsstrukturen. Abhängig von der Funktion kann der relevante Markt global, regional oder lokal sein und Praktiken in der Versicherungsbranche, der Finanzdienstleistungsbranche oder sonstigen Branchen widerspiegeln. Die Vergütung erfolgt über ein System, das von der Konzernleitung, dem Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats und dem Verwaltungsrat selbst überprüft wird.

Zurich verfügt zudem über einen klar definierten weltweiten Prozess hinsichtlich des Performancemanagements, der die Erreichung der Gesamtstrategie und der operativen Pläne des Unternehmens unterstützt und die individuelle Vergütung an die Unternehmensleistung und die persönliche Leistung koppelt. Die Handlungen der Mitarbeitenden von Zurich gegenüber Kunden, Kollegen, Aktionären und der Gesellschaft orientieren sich weiterhin an den Zurich Basics und dem Zurich Commitment. Zur Unterstützung dieser Verpflichtung verfolgen alle Mitarbeitenden von Zurich bei ihrer Tätigkeit konkrete Ziele, um aktiv an der Wertschöpfung für die Anspruchsgruppen mitzuwirken. Darüber hinaus werden die Ziele des Performancemanagements auch dahingehend bewertet, wie sie unter Berücksichtigung der Werte und Verhaltensweisen der Zurich Basics erreicht werden.

Leitsätze der Vergütungsphilosophie

Die im Vergütungsreglement von Zurich dargelegten Leitsätze der Vergütungsphilosophie lauten wie folgt:

- Die Vergütungsstruktur der Gruppe ist einfach, transparent und umsetzbar. Für Einzelpersonen, die wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe nehmen, ist sie langfristig ausgerichtet.
- Struktur und Höhe der Gesamtvergütung sind auf die Risikopolitik der Gruppe und auf ihre Kapazität zur Risikoübernahme abgestimmt.
- Die Gruppe fördert eine leistungsorientierte Unternehmenskultur und berücksichtigt zur Differenzierung der Gesamtvergütung die Leistung des entsprechenden Geschäftsbereichs und des einzelnen Mitarbeitenden.
- Die Gruppe legt die erwartete Leistung anhand eines strukturierten Performancemanagementsystems klar fest und verwendet dieses als Entscheidungsgrundlage für die Vergütung.
- Die Gruppe berücksichtigt bei den variablen Vergütungen relevante Leistungsfaktoren. Hierzu gehören die Leistung der Gruppe, der Geschäftssegmente, der Geschäftseinheiten, der Funktionen sowie individuelle Leistungen.
- Die kurz- und langfristigen Incentive-Pläne (STIP und LTIP) der Gruppe, die bei der variablen Vergütung Anwendung finden, berücksichtigen geeignete Leistungskennzahlen. Die Gesamtausgaben für variable Vergütungskomponenten berücksichtigen den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe.
- Durch den LTIP werden Teile der variablen Vergütung an die zukünftige Entwicklung der Leistung und der Risiken gebunden, indem aufgeschobene Vergütungsmechanismen eingesetzt werden.

- Die Gruppe gewährt ihren Mitarbeitenden nach Vorgabe der gängigen örtlichen Marktpraxis eine Reihe von Nebenleistungen, unter Berücksichtigung der Risikokapazität der Gruppe im Hinblick auf die Finanzierung von Pensionsaufwendungen und Kapitalanlagen.

Governance-Struktur

Vergütungs-Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung der Vergütungsgrundsätze und -regeln (zusammen das Vergütungsreglement von Zurich). Um den Verwaltungsrat bei der Durchführung dieser Aufgaben zu unterstützen, hat der Verwaltungsrat einen Vergütungsausschuss eingerichtet. Gemäss den Bestimmungen der VegüV und der Statuten wählt die ordentliche Generalversammlung die Mitglieder des Vergütungsausschusses einzeln. Ihre Amtszeit endet mit dem Ende der nächsten ordentlichen Generalversammlung, eine Wiederwahl ist jedoch möglich. Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei Verwaltungsratsmitgliedern, die alle Erfahrung aus dem Bereich Vergütung mitbringen. Seit der Generalversammlung 2015 besteht der Ausschuss aus fünf Mitgliedern. Er bewertet jährlich die Vergütungsarchitektur und das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat, soweit dies angebracht ist, entsprechende Änderungen vor.

Bei der regelmässigen Überprüfung der Vergütungsstrukturen und -praktiken werden der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat vom Executive-Compensation-Bereich von Meridian Compensation Partners LLC (Meridian) und von New Bridge Street, Teil der Aon Corporation (Aon Hewitt), unabhängig beraten. Der Vergütungsausschuss überprüft die Mandate und Honorare und beurteilt kontinuierlich die Leistung. Sowohl Meridian als auch New Bridge Street beraten den Verwaltungsrat, wobei der leitende Berater bei Meridian angestellt ist. Meridian erbringt keine weiteren Leistungen für die Gruppe. Obwohl bestimmte Abteilungen von Aon Hewitt – einem grossen internationalen Makler- und Personalberatungsunternehmen – von Zeit zu Zeit Arbeiten für die Gruppe erbringen, werden nach Einschätzung des Vergütungsausschusses die Unabhängigkeit und die Integrität der Beratung, die er von New Bridge Street erhält, durch diese separaten Aufträge nicht beeinträchtigt.

Die Genehmigungsstruktur der Vergütung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Genehmigungsstruktur	Gegenstand	Empfehlung vom	Endgültige Genehmigung durch
	Gesamtvergütungsstruktur	Vergütungsausschuss und Risiko-ausschuss, basierend auf Vorschlägen des CEO	Verwaltungsrat
	Interne Richtlinien des Vergütungsausschusses	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsreglement von Zurich	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsbericht	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und nicht bindende Konsultativabstimmung durch die Aktionäre
	Honorare der Verwaltungsratsmitglieder (inklusive Präsident und Vizepräsident)	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung des CEO	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung der Konzernleitung	CEO	Verwaltungsrat
	Gesamtpool der variablen Vergütung	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Short-Term Incentive Plan (STIP)-Finanzierungspools	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat
	Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des Long-Term Incentive Plan (LTIP)	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Die Ausgestaltung des STIP und des LTIP wird regelmässig vom Vergütungsausschuss und vom Verwaltungsrat überprüft. Zusätzlich prüft der Verwaltungsrat regelmässig die Umsetzung der Pläne. Die Incentive-Pläne sind diskretionär und können jederzeit beendet, geändert oder überarbeitet werden.

Die Ergebnisse von Benchmark-Studien werden bei der Festsetzung der Honorare der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und Vergütungsbeträge des CEO und der anderen Mitglieder der Konzernleitung berücksichtigt. Bei der Analyse der Ergebnisse der Benchmark-Studien werden Marktpraktiken in den verschiedenen Ländern und interne Vergleiche der einzelnen Positionen berücksichtigt. Die Gesamtausrichtung der Zielvergütungspakete orientiert sich an den Medianwerten. Das Management wird bei diesen Aktivitäten durch mehrere Beratungsunternehmen unterstützt, die im Bereich der Ausgestaltung von Vergütungssystemen für internationale Führungskräfte tätig sind.

Werden in den Sitzungen des Vergütungsausschusses und des Verwaltungsrats selbst Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten getroffen, nimmt dieser nicht an der Sitzung teil. Werden Entscheidungen zur individuellen Vergütung des CEO getroffen, ist dieser nicht anwesend. Wird über die individuelle Vergütung der anderen Mitglieder der Konzernleitung entschieden, nehmen auch diese Mitglieder nicht an der Sitzung teil. Weitere Einzelheiten zum Verantwortungsbereich des Vergütungsausschusses finden Sie auf der Seite 45 im Bericht über die Corporate Governance.

Vergütung und Risiko

Der Vergütungsausschuss und der Risikoausschuss treffen sich jährlich, um eine Risikoüberprüfung der Vergütungsarchitektur und der Vergütungs-Governance zu besprechen. Risk Management bewertete die Vergütungsarchitektur im Jahr 2015 und berichtete, dass sie mit dem effektiven Risikomanagement vereinbar ist und keine Anreize geschaffen werden, unangemessene Risiken einzugehen, welche die von der Gruppe tolerierten Risiken übersteigen.

Um die Ausrichtung der Vergütung an der Risikokapazität der Gruppe weiter zu fördern, beriet sich Risk Management mit anderen Kontroll-, Governance- und Assurance-Funktionen, um dem CEO eine Auswertung über die Risikofaktoren vorzulegen, die bei der Beurteilung der Gesamtleistung für die jährliche Finanzierung von Incentives berücksichtigt werden sollten. Der Chief Risk Officer (CRO) steht zur Verfügung, um diese Ergebnisse mit dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat zu erörtern. Neben anderen Faktoren berücksichtigt der CEO die Beurteilung des Risk Management, wenn er dem Vergütungsausschuss seine Vorschläge für die STIP-Zuteilungen vorlegt, damit der Ausschuss eine Empfehlung an den Verwaltungsrat zur endgültigen Genehmigung aussprechen kann.

Risk Management überprüft jährlich die Prozesse und Kriterien zur Identifizierung von Key-Risk-Taker-Positionen. Die Kriterien basieren auf Faktoren, die die Risikoübernahme innerhalb der Gruppe wesentlich betreffen, zum Beispiel die übergreifende Governance, Kapitalverzehr für jeden Risikotyp, wie im internen Modell festgelegt, Strategie und Reputation. Anschliessend werden die Kriterien auf diejenigen angewandt, die auf Konzernebene diese spezifischen Risiken eingehen oder kontrollieren, da diese auf Konzernebene am wesentlichsten sind. Alle Key-Risk-Taker-Positionen in der Gruppe wurden überprüft, und die Anzahl dieser Positionen blieb 2015 unverändert. Risk Management liefert im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen über alle Key Risk Takers. Zur Vergütung der Key-Risk-Taker-Positionen gehören sowohl der STIP als auch der LTIP, wobei die langfristige und somit aufgeschobene Vergütungskomponente stärker gewichtet wird.

Die variable Vergütung von Mitarbeitenden in Kontrollfunktionen ist so strukturiert, dass Interessenkonflikte vermieden werden, indem sie sich an der Profitabilität der Gruppe orientiert statt an der Rentabilität des Geschäftsbereiches, der von dieser Funktion kontrolliert wird.

Die interne Revision beurteilt regelmässig die operative Umsetzung des Vergütungsreglements bei Zurich, um sicherzustellen, dass die Vergütungsarchitektur in der gesamten Gruppe umgesetzt wird. 2015 dokumentierte das Management weiterhin zentrale Prozesse und Kontrollen im Vergütungsbereich.

Richtlinien zum Aktienbesitz

Um die Interessen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung mit denjenigen der Aktionäre in Einklang zu bringen, gelten für die Mitglieder dieser Gremien folgende Vorgaben zum Aktienbesitz:

- Für Verwaltungsratsmitglieder ein Aktienbesitz in Höhe des jährlichen Grundhonorars.
- Für den CEO definitive Zuteilungen in fünffacher Höhe der Grundvergütung.
- Für die anderen Mitglieder der Konzernleitung definitive Zuteilungen in 2,5-facher Höhe der Grundvergütung.

Damit die Verwaltungsratsmitglieder die Vorgabe erfüllen, erhalten sie einen Teil ihres Honorars in Aktien mit fünfjähriger Veräusserungsbeschränkung und tätigen Zukäufe am Markt. Die Mitglieder der Konzernleitung erfüllen die Vorgabe über ihre Teilnahme am LTIP und über Zukäufe am Markt. Für den Aufbau der verlangten Aktienpositionen haben die Mitglieder des Verwaltungsrats, der CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung fünf Jahre Zeit. Die Einhaltung dieser Richtlinie wird durch den Vergütungsausschuss jährlich überprüft.

Per 31. Dezember 2015 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 44'642 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 135'361 definitiv zugeteilte Aktien und 158'785 definitiv zugeteilte Aktienoptionen. Ende 2015 haben alle Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Konzernleitung, die mindestens fünf Jahre im Verwaltungsrat oder in der Konzernleitung tätig waren, die Anforderungen zum Aktienbesitz erfüllt.

Aktienverwässerung

Zurich erfüllt ihre Aktienverpflichtungen aus den Vergütungsprogrammen entweder durch die Ausgabe neuer Aktien aus dem bedingten Kapital, das von den Aktionären genehmigt wurde, oder durch die Verwendung von Zurich-Aktien, die am Markt gekauft werden. Die Auswirkungen der Aktienverwässerung werden als mässig angesehen und entsprechen der gängigen Marktpraxis.

2015 gab das Unternehmen 768'128 Aktien aus (0,51% des Kapitals, basierend auf 149'636'836 Namenaktien mit Anspruch auf Dividenden per 31. Dezember 2014), um die Aktienverpflichtungen aus der definitiven Zuteilung von Aktien, der Ausübung von Aktienoptionen sowie der Finanzierung sonstiger lokaler Vergütungspläne im Laufe des Jahres zu erfüllen (2014 waren es 733'614 Aktien oder 0,49% des Kapitals, basierend auf 148'903'222 Namenaktien mit Anspruch auf Dividenden per 31. Dezember 2013).

Per 31. Dezember 2015 betrug die Gesamtzahl bedingt zugeteilter Aktien im Rahmen des LTIP 1'267'179 (2014: 1'278'122). Darin eingeschlossen sind 954'499 Aktien aus bedingten Zuteilungen in den Jahren 2013, 2014 und 2015 (2014: 870'747 aus bedingten Zuteilungen in den Jahren 2012, 2013 und 2014), 73'944 als dividendenäquivalent bedingt zugeteilte Aktien (2014: 30'966) und 238'736 bedingt zugeteilte Aktien im Rahmen der Übergangsregelung in den Jahren 2014 und 2015 (2014: 376'409 im Rahmen der Übergangsregelung im Jahr 2014). Dies würde bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 0% für die 2016 definitiv zugeteilten Tranchen und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2017 und 2018 691'405 Aktien oder 0,46% des Aktienkapitals, basierend auf 150'404'964 Namenaktien mit Anspruch auf Dividenden per 31. Dezember 2015, in den kommenden Jahren erfordern, um die potenziellen LTIP-Verpflichtungen abzudecken. Zum 31. Dezember 2015 betrug die Gesamtzahl zugeteilter, aber noch nicht ausgeübter Aktienoptionen 330'888 (780'763 zum 31. Dezember 2014). Die Ausübungspreise für diese Optionen bewegen sich im Bereich zwischen CHF 198.10 und CHF 259.90. Wenn in Zukunft alle definitiv zugeteilten Optionen ausgeübt würden, entspricht die Zahl der erforderlichen Aktien 0,22% des Aktienkapitals, das auf 150'404'964 Namenaktien mit Anspruch auf Dividenden per 31. Dezember 2015 basiert.

Vergütungskomponenten

Gesamtvergütung

Die Gesamtzielvergütung ist am jeweiligen Marktmedian orientiert und umfasst folgende Komponenten:

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Vergütungs- komponenten

	Fixe Vergütung		Variable Vergütung ¹		Fixe Leistungen
	Grundgehalt	Kurzfristige Incentives	Langfristige Incentives ²	Pensionsanwartschaften und Mitarbeitervergünstigungen	
Beschreibung	Feste Bezahlung für die ausgeübte Funktion zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden; wird jährlich überprüft. Die Grundgehaltsstrukturen sind so festgelegt, dass die Gehälter im Bereich der relevanten Marktmediane liegen und angepasst werden können.	Diskretionäre Incentives für die Erreichung wichtiger finanzieller und individueller Ziele während des Jahres.	Jährliche leistungsbezogene bedingte Aktienzuteilungen mit dreijährigem Aufschub gemäss vordefinierten Leistungskriterien. Unterstützung der längerfristigen Ziele, nachhaltige Unternehmensführung und Ausrichtung der langfristigen Interessen der Gruppe mit denjenigen der Aktionäre.	Nebenleistungen werden zum Zweck der Mitarbeitergewinnung und -bindung erbracht, orientieren sich an gängiger Marktpraxis und am Marktmedian. Ausgestaltung und Verwaltung von Pensionsplänen erfolgen in Einklang mit den Richtlinien der Gruppe.	
Leistungsfaktoren bzw. Leistungskennzahlen	Hierzu können Umfang und Komplexität der Funktion, das Ausmass der Verantwortung und der geografische Standort gehören.	Zuteilung ist abhängig von: – der Rentabilitätsleistung der Gruppe bzw. des Segments bzw. des Landes – der individuellen Leistung gemäss persönlicher Ziele und Verhaltensweisen entsprechend den Grundwerten von Zurich, bewertet im Rahmen des Performance-Management-Prozesses.	Die Höhe der definitiven Zuteilung richtet sich nach (i) dem erreichten TSR im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Titan Insurance Index angehören, (ii) dem NIAS ROE und (iii) den Mittelzuflüssen ³ .	Marktpraxis und Richtlinien der Gruppe.	
Dauer	n/a	1 Jahr	3 bis 6 Jahre (bedingt zuteilte Aktien mit dreijähriger Sperrfrist, eine Hälfte der definitiv zuteilten Aktien unterliegt einer Veräusserungsbeschränkung von weiteren drei Jahren)	n/a	
Zuteilungsmöglichkeiten	in der Regel innerhalb einer Bandbreite von 80% bis 120% des jeweiligen Marktmedians.	Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung einer Person.	Definitive Zuteilung von 0% bis 200% der bedingt zuteilten Aktien.	n/a	
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden	Landesspezifisch (über 41'600 Planteilnehmer im Jahr 2015)	Mitglieder der Konzernleitung und eine bestimmte Gruppe der höchsten Führungspositionen der Gruppe, einschliesslich Key Risk Taker	Landesspezifisch	
Umsetzung	Fixe Barvergütung	Leistungsbezogene Barvergütung	Leistungsbezogene Aktien	Landesspezifische fixe Leistungen	
Rückforderung, Malus und Absicherung	n/a	Clawback für Mitglieder der Konzernleitung, welcher unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsieht. Malusbedingungen für alle STIP-Teilnehmer, die Zuteilungen verringern oder ausschliessen.	Clawback für Mitglieder der Konzernleitung, welcher unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsieht. Malusbedingungen für LTIP Teilnehmer, die bedingte Zuteilungen verringern oder ausschliessen. Die Absicherung von aktienbasierter Vergütung im Rahmen des LTIP ist verboten.	n/a	

¹ Der Gesamtpool der variablen Vergütungen beinhaltet kurz- und langfristige Incentives sowie Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar bzw. in Aktien für Mitarbeitende, die im Jahr 2015 ihre Tätigkeit bei Zurich aufgenommen oder beendet haben. Nicht enthalten ist der Wert von bedingt zuteilten Aktien aus Übergangsregelungen.

² Schliesst auch bedingt zuteilte leistungsbezogene Aktien aus Übergangsregelungen ein, die jedoch im Gesamtpool der variablen Vergütungen nicht enthalten sind. Die neuen Leistungskriterien und der allgemeine Vesting-Grid werden phasenweise eingeführt.

³ Aufgrund der möglichen Volatilität in einem einzelnen Jahr kann die Bewertung der Mittelzuflüsse nur aussagekräftig sein, wenn sie über einen Dreijahreszeitraum erfolgt. Deshalb wird das Kriterium der Mittelzuflüsse bei den Zuteilungsentscheidungen 2015 und 2016 durch die BOPAT-Eigenkapitalrendite (BOPAT ROE) ersetzt, und sie wird anhand des gleichen Vesting-Grids ermittelt, welcher für den NIAS ROE gilt.

Grundgehalt

Informationen bezüglich der Grundgehälter können der Tabelle mit den Vergütungskomponenten entnommen werden.

Variable Vergütung

Die Incentive-Pläne sehen eine Reihe von Zuteilungsmöglichkeiten vor, die an das Leistungsniveau gekoppelt sind. Überdurchschnittliche Geschäftsergebnisse und persönliche Leistungen der Mitarbeitenden können zu über der Zielgrösse liegenden variablen Zahlungen führen. Bleiben die Leistungen hinter den Erwartungen zurück, kann die variable Vergütung geringer als die Zielgrösse ausfallen. Variable Vergütungen werden in Märkten, in denen sie die Norm sind, gewährt, um die Mitarbeitenden zu motivieren und wichtige kurz- und langfristige Geschäftsziele zur Steigerung der Wertschöpfung für die Aktionäre zu erreichen. Die variablen Gehaltskomponenten können sowohl kurzfristige als auch langfristige Incentives umfassen.

Kurzfristige Incentives

Kurzfristige Incentives (ein Jahr) sind leistungsabhängig und wie folgt strukturiert:

Kurzfristige Incentives unterstützen Mitarbeitende, ihre Leistung während des Jahres auf die Erreichung wichtiger finanzieller und individueller Ziele zu fokussieren, die zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Die individuelle STIP-Zuteilung richtet sich, wie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt, nach der Zielzuteilung, der finanziellen Performance, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungsstruktur und der individuellen Leistung.



Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Nachfolgend ist der Aufbau des STIP im Detail beschrieben:

Struktur und bedingte Zuteilung

Zuteilungen im Rahmen des STIP werden in bar ausgezahlt.

Für jeden Teilnehmer wird eine STIP-Zielzuteilung für das Bemessungsjahr festgelegt, die anhand des Grundgehalts und des STIP-Zielprozentsatzes ermittelt wird. Jeder Teilnehmer ist einem der STIP-Pools zugeordnet. Wenn vom Verwaltungsrat nicht anders beschlossen, liegt die maximale STIP-Zielzuteilung bei 100% des Grundgehalts am Ende des Bemessungsjahrs.

Finanzielle Performance

Die STIP-Pool-Struktur wird jährlich durch den Verwaltungsrat überprüft und genehmigt und ist an der Organisationsstruktur von Zurich ausgerichtet. Es gibt eine Reihe von STIP-Pools, die auf dem NIAS basieren und für Mitglieder des Leadership Teams, der Kontrollfunktionen, des Investment Managements, der Supportfunktionen und von Group Operations and Technology gelten. Zudem gibt es Segment-Pools, die auf den BOP-Gesamtergebnissen von General Insurance und Global Life und auf spezifischen Wachstums- und Rentabilitätskennzahlen für Farmers basieren.

Am Jahresende werden die wesentlichen Finanzkennzahlen mit dem Geschäftsplan verglichen, der im Dezember vor dem jeweiligen Bemessungsjahr durch den Verwaltungsrat beschlossen wurde. Eine qualitative Beurteilung der finanziellen Performance wird durchgeführt, um eine ganzheitliche Leistungsbewertung einschliesslich der Überprüfung der Vergütung durch den Chief Risk Officer zu gewährleisten. Die endgültige Grösse der STIP-Pools kann zwischen 0% und 175% des Zielwerts liegen, doch in der Regel liegen die STIP-Pools in der Grössenordnung von 80% bis 120% des Zielwerts.

Der CEO legt dem Vergütungsausschuss Empfehlungen bezüglich der Grösse der verschiedenen STIP-Pools und der Höhe des Gesamtbetrags vor, der für die STIP-Zahlungen in der gesamten Gruppe erforderlich ist. Nach Prüfung und Analyse bespricht der Vergütungsausschuss seine endgültigen Empfehlungen mit dem Verwaltungsrat und legt sie diesem zur Genehmigung vor.

STIP-Zuteilungsstruktur

Die finanzielle Performance bestimmt, in welcher Höhe Mittel für die einzelnen STIP-Pools zur Verfügung stehen, und wie hoch die resultierenden potenziellen STIP-Zuteilungen für die verschiedenen Stufen persönlicher Leistungen ausfallen. Wenn die finanzielle Performance den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilungsstruktur für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, in der Höhe des Zielniveaus festgelegt. Wenn die finanzielle Performance dagegen nur teilweise den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilung für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, unterhalb des Zielniveaus festgelegt und kann 0% betragen. Bei General Insurance and Global Life gibt es eine Reihe von Sub-Pools, z. B. auf Länderebene, wo die STIP-Zuteilung so festgelegt wird, dass sie die Gesamtergebnisse des Segments und auch des Sub-Pools widerspiegelt.

Persönliche Leistung

Am Anfang des Jahres formuliert und vereinbart jeder Mitarbeitende zusammen mit seinem Linienvorgesetzten die Ziele für das Jahr. Die persönlich erreichten Leistungen werden im Laufe und am Ende des Jahres anhand des Performancemanagementprozesses der Gruppe beurteilt. Bei diesem Prozess wird eine Bewertungsskala von 1 bis 5 verwendet, wobei 5 die höchste Bewertung darstellt. Für jede der Bewertungen gibt es eine Zielverteilungs- und Auszahlungsrichtlinie. Etwaige Verletzungen interner oder externer Regeln oder Anforderungen durch einen Teilnehmer finden bei der Bewertung der persönlichen Leistung Berücksichtigung.

STIP-Zuteilung

Die finanzielle Performance, die daraus resultierende STIP-Zuteilungsstruktur und die persönliche Leistung werden bei der Bestimmung der endgültigen individuellen STIP-Zuteilung für das Jahr berücksichtigt, die zwischen 0% und 200% der STIP-Zielzuteilung liegen kann. Auf diese Weise werden die STIP-Zuteilungen basierend auf finanzieller Performance und persönlicher Leistung differenziert. Die Finanzierung und die mögliche Zuteilungsstruktur des STIP-Pools basieren vollständig auf der finanziellen Performance. Angesichts der resultierenden Zuteilungsstruktur basiert die endgültige STIP-Zuteilung auf der persönlichen Leistung.

Kurzfristige Incentives werden primär über STIP ausgerichtet, obwohl zudem in manchen Ländern lokale Pläne bestehen. Der Gruppenplan wird im gesamten Unternehmen verwendet und ist in vielen Ländern für alle Mitarbeitenden des entsprechenden Landes, die für die Teilnahme ausgewählt werden, gültig. In anderen Ländern nimmt, je nach Marktpraxis, nur das oberste Management am STIP teil. In diesen Ländern können für andere Mitarbeitende lokale Pläne verwendet werden, die im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien wie der STIP ausgestaltet sind.

In den letzten Jahren wurden über 13'250 Mitarbeitende von lokalen Incentive-Plänen auf den STIP überführt. 2016 plant Zurich keine weiteren Mitarbeitenden von lokalen Incentive-Plänen auf den STIP zu überführen.

Langfristige Incentives

Langfristige Incentive-Pläne (drei bis sechs Jahre) sind leistungsabhängig und wie folgt strukturiert:

Um das Erreichen der längerfristigen finanziellen Ziele der Gruppe zu unterstützen, werden langfristige Incentives eingesetzt, die für eine bestimmte Gruppe von Führungskräften und das oberste Management bestimmt sind, deren Aufgaben sich speziell auf die Leistungsfaktoren für die langfristige Entwicklung der Wertschöpfung für die Aktionäre konzentrieren. Zu dieser Gruppe gehören die Personen mit den höchsten Gesamtvergütungen sowie Personen, deren Tätigkeiten erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe haben. Des Weiteren bringt der LTIP Incentives und Verhaltensweisen mit den Interessen der Gruppe und ihrer Aktionäre in Einklang. Um diese Zielsetzung weiter zu unterstützen, und angesichts neuer Entwicklungen im regulatorischen Umfeld ist die Absicherung von LTIP Aktien der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG verboten.

In Abstimmung mit dem Risikoprofil und der Geschäftsstrategie der Gruppe und unter Berücksichtigung der Best-Practice-Grundsätze für Versicherungsgesellschaften, Ansichten von Stimmrechtsberatern und Aktionären werden die langfristigen Incentives unter Berücksichtigung der wesentlichen Risiken und des zeitlichen Horizonts mit einem aufgeschobenen Element ausgestattet. Eine derartige aufgeschobene Vergütung ist so strukturiert, dass sie das Risikobewusstsein von Teilnehmern fördert und die Teilnehmer ermutigt, das Geschäft auf nachhaltige Weise zu führen. Wie im letztjährigen Vergütungsbericht dargelegt, wurde der LTIP mit Wirkung ab dem 1. Januar 2014 geändert, um die Leistungskennzahlen mit den finanziellen Zielen für den Strategiezeitraum 2014 bis 2016 in Einklang zu bringen und zu einem dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung überzugehen. Bestimmte Übergangsregelungen wurden implementiert. Der zugrunde liegende Plan wird in der Übersicht dargestellt.

Finanzielle Performance					
Vesting-Grid					
Leistungskriterium	0% definitive Zuteilung	50% definitive Zuteilung	100% definitive Zuteilung	150% definitive Zuteilung	200% definitive Zuteilung
Relative TSR Position	13. – 18.	10. – 12.	7. – 9.	4. – 6.	1. – 3.
NIAS ROE	<9,75%/Jahr	9,75%/Jahr	12%/Jahr	13,125%/Jahr	≥14,25%/Jahr
Mittelzuflüsse	<USD 8,0 Mrd.	USD 8,0 Mrd.	USD 9 Mrd.	USD 9,5 Mrd.	≥USD 10,0 Mrd.

Die Vesting-Grid basiert auf vordefinierten Leistungskriterien und wird benötigt, um die Gesamthöhe der definitiven Zuteilung zu bewerten.

Höhe der definitiven Zuteilung

Die berechnete Höhe der definitiven Zuteilung wird auf alle LTIP-Teilnehmenden angewendet und definiert den Prozentsatz der zugeteilten Aktien. Die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien unterliegen einer dreijährigen Veräusserungsbeschränkung.

LTIP-Zuteilung

Zuteilungen finden in Form von leistungsbezogenen Aktien statt. Die Zuteilung für ein Individuum darf die Höhe von 200% der kumulierten Anzahl von Aktien und dividendenäquivalenten Aktien nicht übersteigen.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Nachfolgend ist der Aufbau des LTIP im Detail beschrieben:

Instrument und Zielbetrag

Die Zuteilungen erfolgen durch die bedingte Zuteilung von Aktien am dritten Werktag im April.

Für jeden Teilnehmer wird eine jährliche Zielzuteilung für das Zuteilungsjahr als Prozentsatz vom Grundgehalt festgelegt. Die Anzahl der bedingt zugeteilten Aktien wird berechnet, indem die Zielzuteilung durch den Schlusskurs am Tag vor der Zuteilung geteilt wird.

Seit 2011 werden bei Zurich keine Aktienoptionen mehr zugeteilt, und alle ausstehenden Optionen wurden definitiv zugeteilt.

Finanzielle Performance

Die finanzielle Performance wird durch die Beurteilung der Leistungskriterien anhand des Vesting-Grids ermittelt, die durch den Verwaltungsrat jährlich festgelegt und überprüft werden, um die Ausrichtung an der Strategie zu gewährleisten.

Zu den Leistungskriterien für den Zeitraum 2015 bis 2017 gehören:

(i) Der erreichte TSR im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Titan Insurance Index angehören. Der Vergütungsausschuss prüft die Vergleichsunternehmen, die regelmässig in die Bewertung des relativen TSR eingeschlossen werden sollen, um sicherzustellen, dass die Vergleichsgruppe eine starke TSR-Korrelation aufweist und das Unternehmensprofil und die geografische Ausdehnung der Gruppe widerspiegelt. Die branchenspezifische Vergleichsgruppe umfasst die folgenden Unternehmen: Ace, AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, Met Life, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re und Travelers Cos. Inc.

(ii) NIAS ROE³

(iii) Mittelzuflüsse⁴

Jede Leistungskennzahl wird einzeln über eine dreijährige Bemessungsperiode bewertet, beginnend am Anfang des Kalenderjahrs, in dem die bedingte Aktienzuteilung erfolgt. Jede dieser Kennzahlen wird jeweils zu einem Drittel gewichtet. Die Höhe der definitiven Zuteilung wird dem Vesting-Grid entsprechend festgelegt.

Höhe der definitive Zuteilung

Die Höhe der definitiven Zuteilung bestimmt, welcher Prozentsatz der bedingt zugeteilten Aktien definitiv zugeteilt wird. Die bedingt zugeteilten Aktien werden nicht definitiv zugeteilt, wenn nicht bei allen drei Leistungskriterien der jeweilige Mindestschwellenwert erreicht wird.

Der CEO unterbreitet dem Vergütungsausschuss einen Vorschlag für die Höhe der definitiven Zuteilung, über die der Verwaltungsrat dann endgültig abstimmt. Der Verwaltungsrat kann nach eigenem Ermessen das finanzielle und operative Umfeld bei der Bemessung der Höhe der definitiven Zuteilung berücksichtigen. An den errechneten Werten kann bei aussergewöhnlichen Marktumständen, beispielsweise hinsichtlich Zinssätzen, Wechselkursen usw., eine positive oder negative Anpassung um +/-25% vorgenommen werden.

Aussergewöhnliche individuelle Anpassungen

Das Recht, die Höhe der individuellen Zuteilung zu ändern, um besonderen Umständen Rechnung zu tragen, ist dem CEO vorbehalten. Ausgenommen hiervon sind Änderungen, die die Mitglieder der Konzernleitung betreffen, bei denen dieses Recht dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten ist. Vor der definitiven Zuteilung kann eine individuelle Anpassung der Höhe der Zuteilung um +/-25% vorgenommen werden.

³ Entsprechend der mit Wirkung vom 1. Januar 2014 angewendeten Methode zur Berechnung des ROE werden bei der Berechnung des Eigenkapitals nicht realisierte Gewinne oder Verluste aus Kapitalanlagen nicht berücksichtigt.

⁴ Aufgrund der möglichen Volatilität in einem einzelnen Jahr kann die Bewertung der Mittelzuflüsse nur aussagekräftig sein, wenn sie über einen Dreijahreszeitraum erfolgt. Deshalb werden die Mittelzuflüsse als Kennzahl für die endgültigen Zuteilungsentscheidungen 2015 und 2016 durch den BOPAT ROE abgelöst. Der BOPAT ROE ist eine Kennzahl, welche die Profitabilität in Abstimmung mit der Strategie der Gruppe verstärkt in den Vordergrund rückt. Sie wird anhand des gleichen Zuteilungsrasters ermittelt, das für den NIAS ROE gilt und in der Tabelle beschrieben ist.

Wenn die Leistung es jedoch unter aussergewöhnlichen oder unüblichen Umständen rechtfertigt, können Ausnahmen von der individuellen Anpassung um +/-25 Prozent gemacht werden. In dieser Hinsicht behält sich Zurich das Recht vor, die definitive Zuteilung anzupassen und ihre Höhe während der Periode vor der definitiven Zuteilung für einen Mitarbeitenden gegebenenfalls auf 0% zu setzen, um speziellen Umständen Rechnung zu tragen (z. B. im Zusammenhang mit einem Verstoß gegen interne oder externe Regelungen). Sämtliche derartigen Anpassungen sind jedoch ausschliesslich dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten.

Die definitive Höhe der Zuteilung, die aussergewöhnliche individuelle Anpassungen beinhalten kann, wird dann zur Ermittlung der Anzahl der bedingt zugeteilten Aktien, die definitiv zugeteilt werden sollen, verwendet.

LTIP-Zuteilung

Am 3. April drei Jahre nach der bedingten Zuteilung der Aktien an die Teilnehmer wird die definitive LTIP-Zuteilung ausgegeben. Die definitive LTIP-Zuteilung für einen einzelnen Teilnehmer darf nicht mehr als 200% der Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien und der unten genannten als dividendenäquivalent bedingt zugeteilten Aktien betragen.

Die Hälfte aller definitiv zugeteilten Aktien unterliegt einer weiteren dreijährigen Veräusserungsbeschränkung ab dem Tag der definitiven Zuteilung. Dadurch verlängert sich die Verfügungsbeschränkung, bestehend aus dem Aufschub bis zur definitiven Zuteilung und der Veräusserungsbeschränkung, für diesen Teil der bedingten Zuteilung auf sechs Jahre.

Zuteilung von dividendenäquivalenten Aktien

Um die Interessen der Planteilnehmer noch besser mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen, werden ab 1. Januar 2014 den bedingt zugeteilten Aktien dividendenäquivalente bedingt zugeteilte Aktien gutgeschrieben. Die Anzahl der dividendenäquivalenten bedingt zugeteilten Aktien richtet sich nach den Dividenden, die vor der definitiven Zuteilung tatsächlich an die Aktionäre ausgezahlt wurden (Erdienungszeitraum). Die Höhe der Dividende wird in jedem Jahr des Erdienungszeitraums anhand der Anzahl der bedingt zugeteilten Aktien berechnet, die zum Zeitpunkt der bedingten Zuteilung bereitgestellt werden, und dieser Betrag wird anschliessend anhand des Marktpreises der Aktien am Tag vor der Dividendenausschüttung in dividendenäquivalente bedingt zugeteilte Aktien umgerechnet. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die Anzahl bedingt zugeteilter Aktien gemeinsam mit den als Dividendenäquivalent bedingt zugeteilten Aktien anhand der Leistungskriterien gemäss dem LTIP-Vesting-Grid für die definitive Zuteilung bewertet. Auf diese Weise fallen nur für die auf bedingt zugeteilten Aktien basierenden definitiv zugeteilten Aktien dividendenäquivalente Aktien an. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente bedingt zugeteilte Aktien keine Dividenden an. Die definitiv zugeteilten dividendenäquivalenten Aktien unterliegen Veräusserungsbeschränkungen von gleicher Dauer wie die definitiv zugeteilten Aktien, die auf bedingt zugeteilten Aktien basieren.

LTIP-Übergangsregelungen

Der Übergang zu einem dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung ab dem 1. Januar 2014 führte zu einer Reduzierung der Gesamtzielverdienstmöglichkeiten während des Übergangszeitraums im Vergleich zum früheren Zuteilungssystem für alle LTIP-Teilnehmer, die vor 2014 am Plan teilnahmen. Verschiedene Übergangsregelungen sollen den betroffenen Teilnehmern die Möglichkeit geben, ihre Gesamtzielverdienstmöglichkeiten während des Übergangszeitraums aufrechtzuerhalten. Diese werden unten beschrieben:

i) Stufenweise Einführung des dreijährigen Aufschubs der definitiven Zuteilung

Die bedingte Zuteilung des LTIP 2014 wird zu einem Drittel nach zwei Jahren (d. h. 2016) und zu zwei Dritteln nach drei Jahren (d. h. 2017) zur definitiven Zuteilung. Ab der bedingten Zuteilung im Rahmen des LTIP 2015 gilt für die ganze bedingte Zuteilung der dreijährige Erdienungszeitraum.

ii) Allmähliche Einführung von Leistungskriterien und Leistungszeiträume

Aufgrund der möglichen Volatilität in einem einzelnen Jahr kann die Bewertung der Mittelzuflüsse nur aussagekräftig sein, wenn sie über einen Dreijahreszeitraum erfolgt. Deshalb wurde die Kennzahl der Mittelzuflüsse bei den Zuteilungsentscheidungen 2015 und 2016 durch die erreichte BOPAT-Eigenkapitalrendite (BOPAT ROE) ersetzt, und sie wird anhand des gleichen Zuteilungsrasters ermittelt, welcher für NIAS ROE gilt.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Die Leistungszeiträume, die zur Ermittlung der Werte für die definitive Zuteilung verwendet wurden, werden auch phasenweise eingeführt, seit der neue LTIP am 1. Januar 2014 in Kraft trat, mit dem Ziel der Ausrichtung an der Strategie 2014 bis 2016. Das bedeutet, dass für die Ermittlung der definitiven Zuteilung 2016 die Leistung im Zeitraum 2014 bis 2015 massgeblich ist. Für die Ermittlung der Höhe der definitiven Zuteilung 2017 wird der dreijährige Leistungszeitraum 2014 bis 2016 berücksichtigt werden.

Der hier beschriebene Ansatz kommt bei der Bewertung der Zuteilungsentscheidungen 2016 für alle definitiven Zuteilungen zur Anwendung. Hierzu gehören die dritte Tranche der früheren LTIP-Zuteilung 2013, ein Drittel der LTIP-Zuteilung 2014, wie oben erklärt, und die relevanten Teile der Übergangszuteilung 2014 (siehe unten).

iii) Zuteilung zusätzlicher bedingt zugeteilter Aktien zur Erhaltung der Zielverdienstmöglichkeiten im Jahr 2014

Durch eine bedingte Zuteilung ergänzender Aktien im Jahr 2014 (Übergangszuteilung), die dem Wert der regulären bedingten LTIP-Zuteilung des Jahres 2014 entspricht und dann zu gleichen Teilen in den Jahren 2015, 2016 und 2017 anhand der oben beschriebenen Leistungskriterien und -bedingungen bewertet und definitiv zugeteilt werden, werden die Gesamtzielverdienstmöglichkeiten in der Übergangsperiode für die Planteilnehmer aufrechterhalten. Um die langfristige und bindende Wirkung der Zuteilung zu verstärken, erfolgt die Übergangszuteilung in Raten und die definitive Zuteilung über den Zeitraum, der in der nachfolgenden Tabelle dargestellt wird. Der Zeitraum der Veräusserungsbeschränkungen für leistungsbezogene Aktien im Rahmen des regulären LTIP gilt auch für die Aktien aus der Übergangszuteilung. Auf die Übergangszuteilung fallen keine dividendenäquivalenten bedingt zugeteilten Aktien an.

Bedingte Aktienzuteilung in der Übergangsphase

	Jahr der definitiven Zuteilung ¹					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bedingte Übergangszuteilung LTIP-Teilnehmer (ohne Konzernleitung)		1/3 def.	1/3 def.	1/3 def.		
Bedingte Zuteilung im Jahr 2014		Zut.	Zut.	Zut.		
Bedingte Übergangszuteilung Konzernleitung (ohne CEO)		1/6 def.	1/6 def.	1/6 def.		
1/2 bedingte Zuteilung im Jahr 2014		Zut.	Zut.	Zut.		
1/2 bedingte Zuteilung im Jahr 2015			1/6 def. Zut.	1/6 def. Zut.	1/6 def. Zut.	
Bedingte Übergangszuteilung CEO		1/9 def.	1/9 def.	1/9 def.		
1/3 bedingte Zuteilung im Jahr 2014		Zut.	Zut.	Zut.		
1/3 bedingte Zuteilung im Jahr 2015			1/9 def. Zut.	1/9 def. Zut.	1/9 def. Zut.	
1/3 bedingte Zuteilung im Jahr 2016				1/9 def. Zut.	1/9 def. Zut.	1/9 def. Zut.

¹ Die Hälfte aller definitiv zugeteilten Aktien unterliegt einer dreijährigen Veräusserungsbeschränkung. Für Mitglieder der Konzernleitung dies, dass die letzte Beschränkung auf der Übergangszuteilung 2021 aufgehoben wird.

Die folgende Tabelle mit Zuteilungsdaten zum vorherigen und zum aktuellen LTIP soll das System für die Leserinnen und Leser transparenter machen.

Prozentsatz der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP

	Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent des Ziels in den Jahren						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Durchschnitt
Jahr der bedingten LTIP-Zuteilung	2010	135%	110%	97%			114%
	2011		110%	97%	50%		86%
	2012			97%	50%	139%	95%
	2013				50%	139%	63%
	2014					n/a	n/a ¹
	2015					n/a	n/a ¹

¹ Die durchschnittliche Höhe der definitiven Zuteilungen für die bedingten LTIP Zuteilungen im Jahr 2014 kann erst berechnet werden, wenn die Höhe der definitiven Zuteilung für 2017 feststeht.

² Die berechnete definitive Zuteilung 2016 in Höhe von 0% der Zielzuteilung gilt auch für die relevanten Teile der Übergangszuteilungen im Jahr 2014 und 2015, die bewertet und 2016 definitiv zugeteilt werden.

Pensionsanwartschaften

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden eine Reihe von Pensionsleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren, wobei die Höhe der Leistungen am jeweiligen Marktmedian ausgerichtet wird. Das Group Pensions Committee überwacht das Management der Pensionsvereinbarungen der Gruppe im Rahmen der Risikovermeidungsstrukturen, die für die Gestaltung der Leistungen, Investitionen, der Finanzierung und der Rechnungslegung geschaffen wurden. Das Group Pensions Committee und die jeweiligen Länder bewerten regelmässig die Wettbewerbsumgebung im Hinblick auf Pensionen. In den letzten Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt eindeutig weg von Pensionsplänen mit Leistungsprimat, bei denen die Höhe der Leistungen sich nach dem Endgehalt richtet. Heute nehmen fast alle neuen Mitarbeitenden an Plänen teil, die auf einem Beitragsprimat und/oder einem Cash-Balance-Ansatz basieren.

Sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden ausserdem eine Reihe von Gehaltsnebenleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren, zum Beispiel Lebensversicherungen, Krankenversicherung und flexible Nebenleistungen. Weiter gelten in der Gruppe einige mobilitätsbezogene Richtlinien, welche die Mitarbeitenden bei Standortwechseln innerhalb der Organisation unterstützen.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Vergütungen und Aktienbesitz 2015

Der folgende Abschnitt erläutert die Vergütungen und den Aktienbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Konzernleitung sowie die Vergütungen aller Mitarbeitenden.

GEPRÜFT

Die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, müssen entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13, Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft werden. Zusätzlich werden alle gemäss Artikel 663c, Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschriebenen Informationen auch innerhalb des Vergütungsberichts geprüft und als solche veröffentlicht. Alle geprüften Abschnitte sind entsprechend gekennzeichnet.

Die umgeknickte Ecke ist ein Hinweis darauf, dass alle Informationen im schattierten Bereich geprüft wurden und einen integralen Bestandteil der Consolidated Financial Statements darstellen.

Verwaltungsrat

Verwaltungsrats honorare

Als weltweit tätige Versicherungsgesellschaft, muss die Höhe der Verwaltungsrats honorare so bemessen sein, dass die Gruppe hochkarätige Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Hintergründen gewinnen und halten kann. Um bei der Festsetzung der Verwaltungsratsvergütung behilflich zu sein, führt ein unabhängiger Berater regelmässig Vergleichsstudien durch. Zurich ist bestrebt, die Vergütung ihrer Verwaltungsratsmitglieder an jeweiligen Medianwerten auszurichten. Hierbei wird der Swiss Market Index (SMI) als Grundlage herangezogen. Die Höhe des Honorars wird für jedes Verwaltungsratsmitglied basierend auf der Funktion und entsprechend der Vergütungsstruktur festgelegt. Die Honorare werden in bar und in Aktien ausgerichtet, wobei etwa die Hälfte des Grundhonorars in Aktien von Zurich mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung entrichtet wird. Die an die Verwaltungsratsmitglieder zu entrichtenden Honorare (einschliesslich des in veräusserungsbeschränkten Aktien entrichteten Anteils) sind nicht an das Erreichen spezifischer Leistungsziele gebunden.

Nachdem die Aktionäre dies an der ordentlichen Generalversammlung 2015 genehmigt hatten, wurde die 2011 festgelegte Honorarstruktur zum 1. April 2015 dahingehend verändert, dass die erhöhte Komplexität und Rechenschaftspflicht sowie der erhöhte zeitliche Aufwand für Verwaltungsratsmitglieder, insbesondere für den Präsidenten, den Vizepräsidenten und die Ausschussvorsitzenden anerkannt wurden:

- Die Honorare des Präsidenten und des Vizepräsidenten wurden auf insgesamt CHF 1'500'000 bzw. CHF 400'000 angepasst.
- Die Honorare der Ausschussvorsitzenden wurden angehoben, um die zusätzliche Verantwortung und Rechenschaftspflicht anzuerkennen.
- Der in Aktien ausgerichtete Anteil am Grundhonorar wurde von 33% auf 50% erhöht, um die Vergütung noch stärker an den Interessen der Aktionäre auszurichten.
- Die Dauer der Veräusserungsbeschränkung für die Aktien wurde von drei auf fünf Jahre verlängert, um die Vergütung noch stärker an den Interessen der Aktionäre auszurichten. Diese Beschränkung besteht nach dem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat fort.

In der folgenden Tabelle sind Struktur und Höhe der Honorare des Präsidenten, des Vizepräsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Honorare von Ausschussmitgliedern und der Vorsitzenden der vier Ausschüsse ausgewiesen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG und die Honorare decken die Aufgaben und Verantwortlichkeiten in beiden Gremien ab.

Für das erste Quartal 2015 erfolgten die Zahlungen gemäss der früheren Honorarstruktur.

Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrates¹

	Honorare in bar (in CHF '000)	Honorare in veräusserungs- beschränkten Aktien (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2015 (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2014 (in CHF '000)
Grundhonorar für den Präsidenten des Verwaltungsrates ²	750	750	1'500	1,000
Grundhonorar für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrates ²	200	200	400	375
Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrates	120	120	240	240
Ausschussvergütung ³	60	–	60	50
Honorar für den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses	80	–	80	40
Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	60	–	60	30
Honorar für den Vorsitzenden des Risikoausschusses	60	–	60	30
Honorar für den Vorsitzenden des Governance- und Nominierungsausschusses ⁴	60	–	60	30

¹ Ohne andere Honorare für Mitgliedschaften in Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften von Zurich (von Generalversammlung zu Generalversammlung).

² Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

³ Betrag bleibt gleich, unabhängig davon, in wie vielen Ausschüssen ein Verwaltungsratsmitglied mitwirkt.

⁴ Für 2015 und 2014 wurden diese Honorare nicht gezahlt, weil der Präsident des Verwaltungsrats auch Vorsitzender des Governance- und Nominierungsausschusses war.

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 33. Bis Dezember 2015 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Per Dezember 2015 wurde Tom de Swaan zum Chief Executive Officer ad interim ernannt. Er erfüllt diese Funktion zusätzlich zu seiner Funktion als Verwaltungsratspräsident aus. Um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten, hat Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats gewisse zusätzliche Aufgaben für den Übergangszeitraum übernommen, in dem der Verwaltungsratspräsident auch die Position des Chief Executive Officer ad interim innehat (siehe den Bericht über die Corporate Governance).

Ist ein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrates einer oder mehrerer Tochtergesellschaften von Zurich, hat das Verwaltungsratsmitglied darüber hinaus einen Anspruch auf ein zusätzliches Honorar in Höhe von CHF 50'000 für das Jahr 2015 (2014: CHF 50'000) sowie von weiteren CHF 10'000 für das Jahr 2015 (2014: CHF 10'000), wenn er oder sie auch einem Prüfungsausschuss eines solchen Verwaltungsrates vorsitzt. Die Honorarstruktur für den Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft kann geändert werden, wenn bestimmte Umstände – wie ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Erfüllung der Aufgaben eines Verwaltungsratsmitglieds – dies rechtfertigen.

Basierend auf dieser Struktur beliefen sich die an die Verwaltungsratsmitglieder von Zurich und Zürich Versicherungsgesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr auf insgesamt CHF 4'816'625. Davon wurden CHF 2'786'625 in bar ausbezahlt, und der Wert der zugeteilten Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren belief sich zum Zeitpunkt der Zuteilung auf CHF 2'030'000. Zum Zeitpunkt der Zuteilung notierte der Aktienkurs bei CHF 287.10. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2014 belief sich auf CHF 3'700'807. Davon wurden CHF 2'702'252 in bar ausbezahlt, und der Wert der zugeteilten Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von drei Jahren belief sich zum Zeitpunkt der Zuteilung auf CHF 998'555. Zum Zeitpunkt der Zuteilung im Jahr 2014 notierte der Aktienkurs bei CHF 265.50. Die Verwaltungsrats honorare sind nicht pensionsberechtigt.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2015 und 2014 an die Verwaltungsräte ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. 2015 gehörten neun Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und zwei Mitglieder während eines Teils des Jahres. 2014 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und drei Mitglieder während eines Teils des Jahres.

Vergütungsbericht fortgesetzt

Verwaltungsrats-honorare 2015

in CHF

2015¹

	Honorare in bar				Gesamt-honorar in bar	Gesamt-honorar in veräusserungsbeschränkten Aktien ^{5,6}	Gesamt-honorar
	Grund-honorar	Ausschuss-vergütung ²	für den Ausschuss-vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴			
T. de Swaan, Präsident ^{7,8}	729'125	n/a	n/a	–	729'125	750'000	1'479'125
F. Kindle, Vizepräsident ⁷	212'500	n/a	n/a	–	212'500	200'000	412'500
J. Amble, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
S. Bies, Mitglied	130'000	57'500	52'500	50'000	290'000	120'000	410'000
A. Carnwath, Mitglied	130'000	57'500	–	–	187'500	120'000	307'500
R. del Pino, Mitglied	130'000	57'500	–	–	187'500	120'000	307'500
Th. Escher, Mitglied	130'000	57'500	52'500	–	240'000	120'000	360'000
Ch. Franz, Mitglied ⁹	130'000	45'000	–	–	175'000	120'000	295'000
M. Mächler, Mitglied	130'000	57'500	–	–	187'500	120'000	307'500
K. Mahbubani, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
D. Nicolaisen, Mitglied	130'000	57'500	70'000	50'000	307'500	120'000	427'500
Gesamt in CHF¹⁰	2'031'625	480'000	175'000	100'000	2'786'625	2'030'000	4'816'625

Verwaltungsrats-honorare 2014

in CHF

2014¹

	Honorare in bar				Gesamt-honorar in bar	Gesamt-honorar in veräusserungsbeschränkten Aktien ^{5,11}	Gesamt-honorar
	Grund-honorar	Ausschuss-vergütung ²	für den Ausschuss-vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴			
T. de Swaan, Präsident ⁷	666'500	n/a	n/a	60'000	726'500	333'500	1'060'000
F. Kindle, Vizepräsident ⁷	250'000	n/a	n/a	–	250'000	125'000	375'000
S. Bies, Mitglied	160'000	50'000	30'000	50'000	290'000	80'000	370'000
A. Carnwath, Mitglied	160'000	50'000	–	–	210'000	80'000	290'000
V. L.L. Chu, Mitglied ¹²	60'493	12'603	–	–	73'096	–	73'096
R. del Pino, Mitglied	160'000	50'000	–	–	210'000	80'000	290'000
Th. Escher, Mitglied	160'000	50'000	30'000	–	240'000	80'000	320'000
Ch. Franz, Mitglied ¹²	119'560	–	–	–	119'560	60'055	179'615
M. Mächler, Mitglied	160'000	50'000	–	–	210'000	80'000	290'000
D. Nicolaisen, Mitglied	160'000	50'000	40'000	50'000	300'000	80'000	380'000
R. Watter, Mitglied ¹²	60'493	12'603	–	–	73'096	–	73'096
Gesamt in CHF¹⁰	2'117'046	325'206	100'000	160'000	2'702'252	998'555	3'700'807

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Verwaltungsratsmitglieder angefallen sind.

² Mitglieder eines Ausschusses erhalten ab dem 1. April 2015 für ihren Einsitz in den Ausschüssen, unabhängig von der Anzahl der Ausschüsse, eine Barvergütung in Höhe von CHF 60'000 (2014: CHF 50'000). Die Ausschüsse, in denen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

³ Die Ausschussvorsitzenden erhalten ein Jahreshonorar in Höhe von CHF 60'000 (2014: CHF 30'000), und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzliche CHF 20'000 (2014: CHF 10'000). Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, und wer den Vorsitz in den Ausschüssen führt, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

⁴ Zusätzlich zu ihren Honoraren als Verwaltungsratsmitglied der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG bezogen Susan Bies, Don Nicolaisen und Tom de Swaan eine Vergütung für ihre Mitgliedschaften im Verwaltungsrat der folgenden Tochtergesellschaften von Zurich:

– Susan Bies und Don Nicolaisen erhielten für 2015 und 2014 jeweils ein Jahreshonorar in Höhe von CHF 50'000 für ihre Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Zurich Holding Company of America (ZHCA).

– 2014 erhielt Tom de Swaan CHF 56'250 für seine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat von Zurich Insurance plc. Er erhielt zudem ein Honorar in Höhe von CHF 3'750 für seine Funktion als Vorsitzender des Prüfungsausschusses von Zurich Insurance plc. Beide Beträge wurden anteilig für neun Monate berechnet, da Tom de Swaan am 30. September 2014 aus dem Verwaltungsrat ausschied.

⁵ Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugeteilten Aktien sind nicht an die Erreichung von Leistungskriterien gebunden und unterliegen einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung. Im Jahr 2014 zugeteilte Aktien unterliegen einer dreijährigen Veräusserungsbeschränkung.

⁶ Per 16. Juni 2015 wurden Tom de Swaan 2'612, Fred Kindle 696 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 417 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 15. Juni 2015 gültigen Aktienkurses (CHF 287.10). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

⁷ Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

GEPRÜFT

⁸ Per 1. Dezember 2015 wurde Tom de Swaan zum Chief Executive Officer ad interim ernannt. Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen an Tom de Swaan für seine Funktion als CEO ad interim oder als Mitglied der Konzernleitung. Der Verwaltungsrat wird 2016 entscheiden, ob Tom de Swaan für die Zeit, in der er die Funktion des CEO ad interim innehatte, eine zusätzliche Vergütung erhält. Eine solche Zahlung würde im Vergütungsbericht für das Jahr 2016 erscheinen und als Vergütung für die Geschäftsführung im Jahr 2016 bezahlt werden, d. h., sie würde durch die Generalversammlung 2015 genehmigt oder gemäss Artikel 18 Abs. 4 der Statuten.

⁹ An der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2015 wurden Joan Amble und Kishore Mahubani in den Verwaltungsrat gewählt, und Christoph Franz wurde als Mitglied des Vergütungsausschusses gewählt.

¹⁰ In Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen bezahlte Zurich im Jahr 2015 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von insgesamt CHF 92'129. 2014 beliefen sich die entsprechenden Beträge auf CHF 81'916. Sämtliche persönlichen Beiträge der Verwaltungsratsmitglieder an Sozialversicherungssysteme sind in den aufgeführten Beträgen in der vorstehenden Tabelle enthalten. In der Schweiz wohnhafte Verwaltungsratsmitglieder haben Anspruch auf ausgewählte Nebenleistungen.

¹¹ Per 16. Juni 2014 wurden Tom de Swaan 1'256, Fred Kindle 470 und den anderen Mitgliedern des Verwaltungsrats je 301 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 13. Juni 2014 gültigen Aktienkurses (CHF 265.50). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

¹² An der ordentlichen Generalversammlung am 2. April 2014 standen Victor L.L. Chu und Rolf Watter nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung, und Christoph Franz wurde in den Verwaltungsrat gewählt.

Sonderzahlungen und Aufhebungsvereinbarungen, zusätzliche Honorare und Vergütungen und persönliche Darlehen für Verwaltungsratsmitglieder

Gemäss der VegÜV sind Abgangsentschädigungen und Vergütungen im Voraus für Verwaltungsratsmitglieder nicht zulässig. An der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2015 wurden Joan Amble und Kishore Mahubani als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. Es wurden keine Antrittsprämien gezahlt oder andere Leistungen gewährt. Es wurden keine Abgangsentschädigungen (z. B. golden parachutes) geleistet, und es wurden keine anderen Vorteile wie Wegfall von Sperrfristen für Aktien oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Verwaltungsratsmitglied hat – abgesehen von den oben aufgeführten Vergütungen – zusätzliche Honorare oder Vergütungen oder Sachleistungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Verwaltungsratsmitglieder

Ehemalige Verwaltungsratsmitglieder erhielten weder im Verlauf des Jahres 2015 noch während des Jahres 2014 Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Rolf Watter hatte per 31. Dezember 2015 weiterhin ein gesichertes Policendarlehen in Höhe von CHF 2,5 Mio. ausstehen. Kein anderes ehemaliges Verwaltungsratsmitglied hatte per 31. Dezember 2014 ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Den Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehende Personen

Mitgliedern des Verwaltungsrates oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrates nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2015 bzw. 2014 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehenden Personen per 31. Dezember 2015 bzw. 31. Dezember 2014 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienpläne und Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist der Aktienanteil von Aktien der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG aufgelistet, welchen Verwaltungsräte besitzen, die bis zum Ende des Jahres 2015 im Amt waren. Der ausgewiesene Aktienbesitz schliesst den Anteil an Aktien ein, der den Vorstandsmitgliedern als Bestandteil ihres Honorars zugeteilt wurde, die Aktien, die von den Mitgliedern am Markt erworbenen wurden, und die Aktien, die von ihnen nahestehenden Personen gehalten werden.

Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

Anzahl der Aktien der Zurich Insurance Group AG¹ per 31. Dezember

	Eigentum an Aktien	
	2015	2014
T. de Swaan, Präsident	6'465	3'853
F. Kindle, Vizepräsident	18'413	17'717
J. Amble, Mitglied	417	n/a
S. Bies, Mitglied	2'682	2'265
A. Carnwath, Mitglied	1'342	925
R. del Pino, Mitglied	1'342	925
Th. Escher, Mitglied	10'520	10'103
Ch. Franz, Mitglied	643	226
M. Mächler, Mitglied	965	548
K. Mahubani, Mitglied	417	n/a
D. Nicolaisen, Mitglied	1'436	1'019
Gesamt	44'642	37'581

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2015 bzw. 2014 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Konzernleitung

Vergütung der Konzernleitung

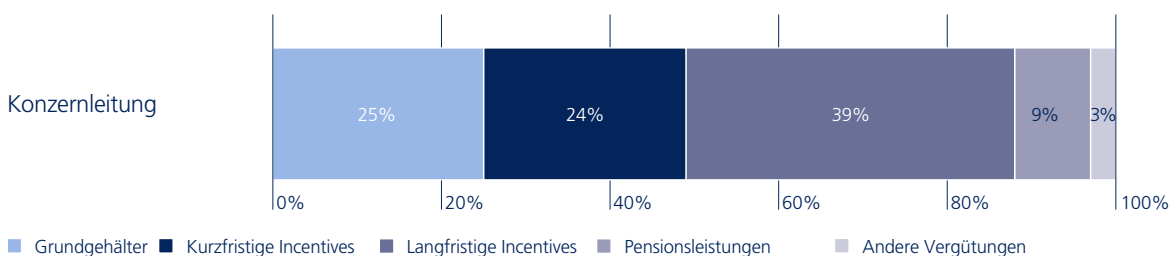
Mehrere Kernelemente sorgen für eine ausgewogene und effektiv gestaltete Vergütungsstruktur. Diese Elemente umfassen eine konzernweite Vergütungsphilosophie, solide kurz- und langfristige Incentive-Pläne, eine effektive Governance sowie eine enge Anbindung an die Geschäftsplanung und die Risikopolitik der Gruppe.

Um die Entscheidungsfindung zur Vergütung der Konzernleitung zu unterstützen, führt der Verwaltungsrat regelmässig Vergleichsstudien durch. Hierfür werden die Vergütungsstrukturen und -praktiken einer ausgewählten Vergleichsgruppe aus den grössten Versicherungsunternehmen analysiert. Als Grundlage dienen die im Dow Jones Insurance Titans 30 Index aufgeführten Unternehmen. Dieser Index umfasst die weltweit grössten Versicherungsgesellschaften, vorwiegend mit Sitz in Europa und in den Vereinigten Staaten. Der Vergütungsausschuss überprüft diese Vergleichsgruppe regelmässig. Diese Analyse wird gegebenenfalls durch weitere Vergleichsstudien ergänzt, z. B. durch eine Analyse der Vergütungspraktiken der im Swiss Market Index (SMI) aufgeführten grossen Unternehmen in der Schweiz oder von Unternehmen ähnlicher Grösse in anderen Ländern. Der Ansatz zur Erstellung der Vergleichsstudien unterliegt einer regelmässigen Überprüfung durch den Vergütungsausschuss.

Die Vergütungsstruktur und der Mix der einzelnen Vergütungselemente für die Mitglieder der Konzernleitung werden unter Berücksichtigung der relevanten Marktpraktiken und der internen Relativität festgelegt.

Der Gesamtbetrag der an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2015 bezahlten Vergütungen entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Vergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2015 bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen.

Die Aufteilung der Gesamtvergütung der Konzernleitung auf die einzelnen Vergütungskomponenten im Jahr 2015 ist in der nachstehenden Grafik dargestellt; sie basiert für die leistungsbezogene Vergütung auf den Zielwerten.¹



¹ Einschliesslich Chief Executive Officer, aber ohne den Wert der im Rahmen von Übergangsregelungen bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien.

Wie aus der vorstehenden Grafik ersichtlich ist, besteht eine angemessene Ausgewogenheit von Vergütungskomponenten mit Gewichtung zugunsten leistungsbezogener Vergütung sowohl durch den kurzfristigen als auch durch den langfristigen Incentive-Plan. Das Verhältnis der Zielwerte zwischen kurzfristigen (einjährigen) und langfristigen (drei- bis sechsjährigen) Incentives zeigt eine stärkere Gewichtung langfristiger Incentives.

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung

Die einzelnen Vergütungselemente und die entsprechenden Beträge werden nachstehend detaillierter beschrieben (die Beträge schliessen jeweils die Vergütung für das höchstbezahlte Mitglied der Konzernleitung und Vergleichszahlen für 2014 ein).

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung

	Beschreibung	Betrag
Während des Jahres bezahltes Grundgehalt	Siehe Vergütungselemente, Seite 78.	Der Gesamtbetrag der im Jahr 2015 an die Mitglieder der Konzernleitung bezahlten Grundgehälter belief sich auf USD 11,6 Mio. (2014: USD 12,0 Mio.).
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr (im Rahmen des STIP)	Für die Mitglieder der Konzernleitung variiert die Zielzuteilung für 2015 zwischen 75% und 100% des Grundgehalts. Die höchstmögliche Vergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung beträgt 200% der individuellen Zielzuteilung. Mehr Informationen zum STIP finden Sie weiter unten.	Der Gesamtbetrag der 2016 für das Bemessungsjahr 2015 an die Mitglieder der Konzernleitung zu zahlenden leistungsbezogenen Barvergütungen beläuft sich auf USD 5,9 Mio. (2014: USD 11,9 Mio.). Die jährlichen leistungsbezogenen Barvergütungen sind leistungsabhängig und werden individuell festgelegt.
Wert der während des Jahres bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien (im Rahmen des LTIP)	Jedes Mitglied der Konzernleitung erhielt 2015 im Rahmen des LTIP eine jährliche bedingte Zuteilung von leistungsbezogenen Aktien für den dreijährigen Leistungszyklus von 2015 bis 2017. Für die Mitglieder der Konzernleitung variiert die Zielzuteilung im Rahmen des LTIP für 2015 zwischen 125% und 225% des Grundgehalts. Wie in früheren Jahren erfolgte die bedingte Zuteilung der Aktien für 2015 am dritten Arbeitstag im April, d. h. am 7. April 2015. Der Wert der bedingt zugeteilten Aktien beinhaltet nicht den Wert der als dividendenäquivalent bedingt zugeteilten Aktien oder der Übergangszuteilungen. Die maximale Höhe der definitiven Zuteilung beläuft sich auf 200% der Zielanzahl der zugeteilten Aktien.	Die Gesamtzahl der am 7. April 2015 an die Mitglieder der Konzernleitung für 2015 bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien betrug 50'771. Zum Zeitpunkt der bedingten Zuteilung belief sich der Wert dieser Aktien auf USD 17,5 Mio. Dies basiert auf der Annahme einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% im Jahr 2018, einem Aktienkurs von CHF 330.50 (2014: CHF 274.30) am Tag vor der bedingten Zuteilung sowie einem Wechselkurs von CHF 1 = USD 1.04395. Demgegenüber steht eine bedingte Zuteilung von 64'460 leistungsbezogenen Aktien im Jahr 2014 mit einem entsprechenden Wert von USD 18,7 Mio. zum Zeitpunkt der bedingten Zuteilung, am 3. April 2014.
Service Costs für im Laufe des Jahres entstandene Pensionsanwartschaften	Die Mitglieder der Konzernleitung sind in den Pensionsplänen der Einheit versichert, bei der sie angestellt sind. Die Gruppe verfolgt die Philosophie, Pensionsleistungen anzubieten, die auf einem Cash-Balance-Ansatz und/oder einem Beitragsprimat gründen, wobei während der ganzen Berufstätigkeit Kapital für die Altersleistungen angespart wird. Die Mehrheit der Mitglieder der Konzernleitung ist bereits in solchen Plänen versichert, und mit der Zeit werden alle zukünftigen Mitglieder der Konzernleitung an solchen Plänen teilnehmen. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung sind in Leistungsprimatplänen versichert, deren künftige Leistungen auf dem zuletzt erzielten pensionsrelevanten Gehalt und der Anzahl der Dienstjahre basieren. Das normale Pensionsalter variiert zwischen 60 und 65 Jahren.	Der Gesamtwert der im Jahr 2015 entstandenen Pensionsanwartschaften der Mitglieder der Konzernleitung, berechnet auf der Grundlage der für die Gesellschaft anfallenden Service Costs gemäss dem Rechnungslegungsgrundsatz IAS 19, belief sich auf USD 3,9 Mio. (2014: USD 3,6 Mio.). Die Service Costs berechnen sich anhand des Betrags der im Laufe des Jahres entstandenen Pensionsanwartschaften und bei Beitragsprimatplänen anhand der vom Unternehmen während des Geschäftsjahres bezahlten Beiträge.
Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen für das Jahr	Die Mitglieder der Konzernleitung erhielten 2015 sonstige Vergütungen in Form von Mitarbeitervergünstigungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Nebenleistungen sowie Sachleistungen und andere Leistungen, die gemäss den jeweiligen Arbeitsverträgen der einzelnen Mitarbeitenden geschuldet sind.	Der Gesamtwert der sonstigen Vergütungen belief sich 2015 auf USD 1,2 Mio. (2014: USD 1,9 Mio.). Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Leistungsbeurteilung im Rahmen des STIP für die Mitglieder der Konzernleitung

In diesem Abschnitt wird die Bemessung der individuellen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Konzernleitungsmitglieder näher erläutert.

Die individuelle STIP-Zuteilung berechnet sich für alle Mitarbeitenden auf ähnliche Weise anhand der finanziellen Performance, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungsstruktur und der individuellen Leistung.

Für die Konzernleitung stellt der den Aktionären zurechenbare Reingewinn (NIAS) für das jeweilige Jahr die wichtigste Finanzkennzahl dar. Bei der Bewertung des NIAS wird eine qualitative Gesamtbewertung der Ergebnisse für die Festlegung der STIP-Zuteilungsstruktur durchgeführt. Der NIAS für 2015 betrug etwas weniger als USD 1,85 Mrd. und war damit gegenüber 2014 um 53% niedriger. Hinsichtlich der individuellen Leistung definiert und vereinbart jedes Mitglied individuelle Ziele im Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategie in den folgenden Kernbereichen: Positionierung des Unternehmens für langfristiges profitables Wachstum, Verringerung der Komplexität, Steigerung der Rentabilität, Investitionen in Mitarbeitende, Ressourcen und in die Marke, sowie Umsetzung des Zurich Commitments. Aus Wettbewerbsgründen veröffentlicht Zurich keine weiteren Details zu den individuellen Zielen der Mitglieder ihrer Konzernleitung. Nach einem strikten Verfahren prüft der Vergütungsausschuss die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung. Dabei werden verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie etwa die Ergebnisse des geleiteten Geschäftssegments oder der geleiteten Funktion und die Erreichung der strategischen Ziele in den festgelegten Bereichen. Der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat prüfen darüber hinaus am Ende des Jahres die Leistung des CEO anhand eines ähnlichen Verfahrens. Im Rahmen dieses strikten Verfahrens werden die jeweiligen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat genehmigt. Angesichts der Bewertung der finanziellen und individuellen Ergebnisse für 2015 wurden der Konzernleitung für 2015 insgesamt deutlich geringere Barvergütungen zugeteilt als im Vorjahr, was die rückläufige Rentabilität widerspiegelt.

Antrittsprämien für 2015 ernannte Mitglieder der Konzernleitung

Unter besonderen Umständen können Zahlungen an neu eingestellte Mitglieder geleistet werden, um Verluste von Ansprüchen aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Die unter diesen Umständen geleisteten Antrittsprämien entsprechen in Bezug auf Art und Zeitpunkt den entgangenen Zahlungen und können Barzahlungen und/oder die bedingte Zuteilung von veräusserungsbeschränkten oder leistungsbezogenen Aktien umfassen. Bei Barzahlungen besteht in der Regel ein Rückforderungszeitraum, wenn das Mitglied das Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre nach Einstellung freiwillig verlässt. Bedingt zugeteilte Aktien werden normalerweise drei bis fünf Jahre nach dem Zeitpunkt der bedingten Zuteilung definitiv zugeteilt und verfallen, wenn der Begünstigte solcher Aktien das Unternehmen vor dem Datum der definitiven Zuteilung freiwillig verlässt und das Anstellungsverhältnis beendet wird.

Im Jahr 2015 wurden keine Antrittsprämien geleistet, während der Wert der Antrittsprämien sich im Jahr 2014 auf USD 8,8 Mio. belief.

Wert der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen für die Konzernleitung

Wie auf Seite 83 erläutert, wurden Übergangsregelungen für alle Planteilnehmer im Zusammenhang mit dem Wechsel von einer definitiven Zuteilung jährlicher Tranchen zu einem dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP eingeführt. Der Wert der den Mitgliedern der Konzernleitung im Rahmen der Übergangsregelung 2015 bedingt zugeteilten Aktien beträgt USD 5,7 Mio. und deren Bewertung für die definitive Zuteilung gleicher Tranchen erfolgt in den Jahren 2016, 2017 und 2018.

Zusammenfassung der Gesamtvergütung (ohne Antrittsprämien und Aktienzuteilungen aus Übergangsregelungen)

Wie nachstehender Tabelle zu entnehmen ist, betrug die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung USD 40,1 Mio. und bestand aus Grundgehältern, leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert der 2015 bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien, Pensionen und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2014 belief sich auf USD 48,1 Mio. Um einen angemessenen Vergleich mit 2014 zu ermöglichen, umfasst der Betrag nicht den Wert der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen und die Antrittsprämien für die 2014 eingestellten und ernannten Mitglieder der Konzernleitung, da es sich dabei um einmalige Leistungen handelt. Die Beträge für diese Positionen sind oben angegeben und werden zudem in der folgenden Tabelle separat ausgewiesen.

Alle Mitglieder der Konzernleitung (einschl. des höchstbezahlten Mitglieds)

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015 ^{1,2}	2014 ^{1,3}
Grundgehälter	11,6	12,0
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	5,9	11,9
Wert der bedingt zugeteilten Aktien	17,5	18,7
Service Costs für Pensionsanwartschaften	3,9	3,6
Wert der sonstigen Vergütungen	1,2	1,9
Gesamt in USD^{4,5}	40,1	48,1
Gesamt in CHF^{4,5,6}	38,7	44,4
in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015 ^{1,2}	2014 ^{1,3}
Wert der bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen ⁷	5,7	7,2
Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung ⁸	0,0	8,8
Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr ⁹	4,6	0,0

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip, gilt für die Zeit, in der die Mitarbeitenden während des Jahres Mitglieder der Konzernleitung sind und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Mitglieder der Konzernleitung angefallen sind.

² Auf der Grundlage von 13 Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 9 während des ganzen Jahres 2015 tätig waren.

³ Auf der Grundlage von 12 Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 9 während des ganzen Jahres 2014 tätig waren. In den Zahlen sind die jeweiligen Vergütungsbeträge für die beiden Personen enthalten, die während des Jahres ad interim die Positionen des Chief Financial Officer und des Chief Operations and Technology Officer bekleideten.

⁴ In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen bezahlte Zurich Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von USD 2,2 Mio. für das Jahr 2015 bzw. USD 1,6 Mio. für das Jahr 2014. Da die Beitragszahlungen auf das Gesamteinkommen berechnet werden, während die künftigen ausbezahlten Leistungen einer Maximalhöhe unterliegen, besteht keine direkte Korrelation zwischen den an das Sozialversicherungssystem bezahlten Beiträgen und den Leistungen, die die Mitglieder der Konzernleitung erhalten.

⁵ Dies schliesst die Vergütung für Martin Senn für zwölf Monate ein, nicht jedoch den Wert der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen für alle Mitglieder der Konzernleitung.

⁶ Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet und die 2016 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2015 umgerechnet.

⁷ Zwecks Aufrechterhaltung der leistungsbezogenen Verdienstmöglichkeiten während der Übergangszeit wurde 2014 eine bedingte Zuteilung ergänzender leistungsbezogener Aktien für alle aktuellen LTIP-Teilnehmer vorgenommen. Um sicherzustellen, dass die Mitglieder der Konzernleitung ihre langfristigen Interessen weiterhin an denen der Aktionäre ausrichten, erfolgt die bedingte Zuteilung im Rahmen der Übergangsregelung für die Mitglieder der Konzernleitung in zwei Teilen (2014 und 2015).

⁸ Im Jahr 2014 wurden Antrittsprämien geleistet, um Verluste von Ansprüchen aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen.

⁹ Der Betrag bezieht sich auf vertraglich vereinbarte Vergütungen für Arbeitsleistungen, die im Jahr 2015 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen gehören anteilige Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen und bedingte leistungsbezogene Aktienzuteilungen im Rahmen des LTIP für das Geschäftsjahr 2015.

GEPRÜFT

Auf der Grundlage dieser Zahlen entfallen vom Wert der Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung 42% (2014: 36%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen) und 58% (2014: 64%) auf leistungsbezogene Elemente (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der bedingten leistungsbezogenen Aktienzuteilungen im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen eine grosse Gewichtung zu. Davon werden 75% in Form von bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 25% als leistungsbezogene Barvergütungen im Rahmen des STIP gewährt. Der Gesamtbetrag der Vergütungen in Höhe von USD 40,1 Mio. ging im Vergleich zum Vorjahresbetrag zurück. Dies war vorwiegend durch die deutlich geringeren leistungsbezogenen Barvergütungen bedingt, die das niedrigere Gesamtergebnis des Unternehmens im Jahr 2015 widerspiegeln.

Im Hinblick auf den LTIP entspricht der im Gesamtbetrag von USD 40,1 Mio. eingeschlossene Betrag dem Wert der 2015 bedingt zugeteilten Aktien in Höhe von USD 17,5 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der bedingt zugeteilten Aktien im Jahr 2018 ausgegangen wurde. Wie bereits erwähnt, beträgt im Jahr 2016 die Höhe der definitiven Zuteilung für die bedingten Zuteilungen aus früheren Jahren 0% (verglichen mit 139% im letzten Jahr), da die Mindestschwellenwerte bezogen auf die drei Leistungskennzahlen im zweijährigen Leistungszeitraum nicht erreicht wurden. Da aus den früheren bedingten Zuteilungen keine Aktien definitiv zugeteilt werden, beträgt die tatsächlich verdiente Gesamtvergütung für den per 31. Dezember 2015 endenden Zeitraum USD 22,6 Mio., verglichen mit der oben ausgewiesenen Gesamtvergütung von USD 40,1 Mio. Weiter erfolgt auf der Grundlage der Zweijahresergebnisse verglichen mit den oben ausgewiesenen USD 5,7 Mio. keine definitive Zuteilung aus früheren bedingten Zuteilungen im Rahmen von Übergangsregelungen.

Mitglied der Konzernleitung mit der höchsten Vergütung

Martin Senns Vergütung betrug im Jahr 2015 CHF 6,1 Mio. einschliesslich seines Grundgehalts, leistungsbezogener Barvergütungen für das Jahr, des Werts der 2015 im Rahmen des LTIP bedingt zugeteilten Aktien, des Werts von Pensionsanwartschaften und des Werts der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Zusätzlich erhielt Martin Senn bedingt zugeteilte leistungsbezogene Aktien aus Übergangsregelungen im Wert von CHF 1,2 Mio. Der Unterschied zwischen der Höhe der Gesamtvergütung im Jahr 2015 und jener im Jahr 2014 lässt sich durch die

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

niedrigere leistungsbezogene Barvergütung für 2015 erklären. Martin Senns Vergütung wird in Schweizer Franken ausbezahlt.

Der Betrag umfasst die gesamte Vergütung von Martin Senn für das Gesamtjahr 2015. Im Hinblick auf den LTIP entspricht der in der Gesamtvergütung von CHF 6,1 Mio. eingeschlossene Betrag dem Wert der 2015 bedingt zugeteilten Aktien in Höhe von CHF 3,6 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der bedingt zugeteilten Aktien im Jahr 2018 ausgegangen wurde. Wie bereits erwähnt, beträgt im Jahr 2016 die Höhe der definitiven Zuteilung für die bedingten Zuteilungen aus früheren Jahren 0% (verglichen mit 139% im letzten Jahr), da die Mindestschwellenwerte bezogen auf die drei Leistungskennzahlen im zweijährigen Leistungszeitraum nicht erreicht wurden. Da aus den früheren bedingten Zuteilungen keine Aktien definitiv zugeteilt werden, betrug die tatsächlich verdiente Gesamtvergütung von Martin Senn für den per 31. Dezember 2015 endenden Zeitraum CHF 2,5 Mio., verglichen mit der unten ausgewiesenen Gesamtvergütung von CHF 6,1 Mio. Weiter erfolgt auf der Grundlage der Zweijahresergebnisse keine definitive Zuteilung aus früheren bedingten Zuteilungen im Rahmen von Übergangsregelungen (verglichen mit den unten ausgewiesenen CHF 1,2 Mio.).

Martin Senn wird 2016 während seiner Kündigungsfrist die vertraglich vereinbarte Vergütung erhalten, die den rechtlichen und regulatorischen Vorschriften entspricht. Sie enthält weder Abfindungszahlungen (golden parachutes) noch andere Vorteile wie Vereinbarungen über spezielle Kündigungsfristen oder längerfristige Arbeitsverträge (mit über zwölf Monaten Dauer), Wegfall von Sperrfristen für Aktien, Verkürzung des Ausübungszeitraums oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge. Die Vergütung wird im Vergütungsbericht 2016 enthalten sein.

Höchstbezahltes Mitglied der Konzernleitung, Martin Senn, im Jahr 2015 und im Vergleich zu seiner Vergütung in 2014¹

in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015 ²	2014 ²
Grundgehalt	1,6	1,6
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	0,4	1,6
Wert der bedingt zugeteilten Aktien	3,6	3,6
Service Costs für Pensionsanwartschaften	0,4	0,3
Wert der sonstigen Vergütungen	0,1	0,1
Gesamt in CHF³	6,1	7,2
Gesamt in USD^{3,4}	6,3	7,9
in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015 ²	2014 ²
Wert der bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen ⁵	1,2	1,2

¹ Martin Senn trat am 1. Dezember 2015 als CEO zurück. Die vorstehende Tabelle beinhaltet die Vergütung von zwölf Monaten.

² Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit des CEOs angefallen sind.

³ Nicht enthalten ist der Wert von bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen.

⁴ Martin Senns Vergütung wird komplett in Schweizer Franken ausbezahlt. Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet und die 2016 zu zahlende Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2015 umgerechnet.

⁵ Zwecks Aufrechterhaltung der leistungsbezogenen Verdienstmöglichkeiten während der Übergangszeit wurde eine bedingte Zuteilung ergänzender Aktien vorgenommen.

Sonderzahlungen und Aufhebungsvereinbarungen, zusätzliche Honorare und Vergütungen und persönliche Darlehen für Mitglieder der Konzernleitung

Im Jahr 2015 wurde ein neues Mitglied in die Konzernleitung berufen, das dem Unternehmen zuvor bereits angehörte. Vier Mitglieder der Konzernleitung gaben ihre Positionen als Mitglieder der Konzernleitung auf.

Gemäss der VegÜV sind Vergütungen im Voraus und Abgangsentschädigungen für Mitglieder der Konzernleitung nicht zulässig. Es wurden keine Abfindungszahlungen (golden parachutes) geleistet und es wurden keine anderen Vorteile wie Vereinbarungen über spezielle Kündigungsfristen oder längerfristige Arbeitsverträge (mit über zwölf Monaten Dauer), Wegfall von Sperrfristen für Aktien, Verkürzung des Ausübungszeitraums oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Mitglied der Konzernleitung hat 2015 und 2014 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2015 und 2014 hatte kein Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

GEPRÜFT

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Ehemalige Mitglieder der Konzernleitung können nach ihrem Ausscheiden zufolge Pensionierung ihre Hypothekendarlehen zu ähnlichen Bedingungen wie während ihrer Beschäftigung fortführen, nämlich gemäss den Konditionen, die für Mitarbeitende in der Schweiz gelten. Per 31. Dezember 2015 und 2014 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Im Jahr 2015 erhielt kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung neben den im Vergütungsbericht 2015 aufgeführten eine Vergütung.

Den Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2015 bzw. 2014 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Gegenüber Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen bestanden per 31. Dezember 2015 bzw. 2014 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung

Dieser Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der insgesamt ausstehenden Aktienzuteilungsverpflichtungen gemäss dem LTIP, der Übergangsregelungen und Antrittsprämien sowie der insgesamt ausstehenden Aktienoptionen für Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2015.

Bedingt zugeteilte leistungsbezogene Aktien gemäss LTIP, Übergangsregelungen und bedingt zugeteilte Aktien mit Veräusserungsbeschränkung als Antrittsprämien

Per 31. Dezember 2015 betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP 102'196 (109'445 per 31. Dezember 2014). Ferner betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen der Übergangsregelung 23'625, und 18'950 Aktien, die den neu eingestellten Mitgliedern der Konzernleitung 2014 als Antrittsprämien gewährt wurden, blieben bedingt zugeteilt (2014: 27'470).

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2015 gemäss LTIP, der Übergangsregelung und den Antrittsprämien erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Übersicht der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien für die Konzernleitung per 31. Dezember	Jahr der bedingten Zuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung			Total
		2016	2017	2018	
Regulärer LTIP ^{1,2}	2013	12'106			12'106
	2014	15'804	31'616		47'420
	2015			42'670	42'670
Übergangsregelung ³	2014	6'028	6'031		12'059
	2015	4'257	4'257	3'052	11'566
Antrittsprämie ⁴	2014	8'520	8'520	1'910	18'950

¹ Der Verwaltungsrat hat den Übergang zu einem dreijährigen Aufschub mit Wirkung ab 1. Januar 2014 genehmigt. Im Zuge des Übergangs zum dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung wird die bedingte Zuteilung des LTIP 2014 zu einem Drittel nach zwei Jahren (d. h. 2016) und zu zwei Dritteln nach drei Jahren (d. h. 2017) definitiv zugeteilt. Ab der bedingten Zuteilung im Rahmen des LTIP 2015 gilt für die ganze bedingte Zuteilung ein dreijähriger Aufschub.

² Ab 2014 werden als dividendenäquivalent bedingt zugeteilte Aktien im Rahmen des regulären LTIP gutgeschrieben. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die ursprüngliche Anzahl bedingt zugeteilter Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent bedingt zugeteilten Aktien anhand der erzielten Leistungen für die definitive Zuteilung bewertet. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente leistungsbezogene Aktien keine Dividenden an.

³ Zwecks Aufrechterhaltung der Gesamtzielverdienstmöglichkeiten während der Übergangszeit wurde eine bedingte Zuteilung ergänzender leistungsbezogener Aktien für alle aktuellen LTIP-Teilnehmer vorgenommen. Um sicherzustellen, dass die Mitglieder der Konzernleitung ihre langfristigen Interessen weiterhin an denen der Aktionäre ausrichten, erfolgt die bedingte Zuteilung im Rahmen der Übergangsregelung für die Konzernleitung in zwei Teilen.

⁴ Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen.

Im Rahmen der regulären bedingten LTIP-Zuteilung im Jahr 2015 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2018 definitiv zugeteilt werden, wobei die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung für weitere drei Jahre unterliegt. Die bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen der Übergangsregelung im Jahr 2015 für die Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des CEO, werden 2016, 2017 und 2018 für die definitive Zuteilung bewertet.

Die tatsächliche Höhe der definitiven Zuteilung wird in Übereinstimmung mit den in diesem Bericht dargelegten Vergütungsleitsätzen und Zuteilungskriterien festgelegt.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

GEPRÜFT

Zugewiesene Aktienoptionen

Im Rahmen des Aktienoptionsprogramms für das oberste Management hat die Gruppe nach Massgabe der Reglemente Aktienoptionen ausgegeben. Seit 2011 wurden keine Aktienoptionen mehr zugewiesen. Davor erfolgte die bedingte Zuteilung der Aktienoptionen jedes Jahr am dritten Arbeitstag im Monat April. Darüber hinaus wurde der Ausübungspreis bei den damals bedingt zugewiesenen Optionen anhand des Aktienkurses am Tag vor der bedingten Zuteilung bestimmt. Die bedingt zugewiesenen Aktienoptionen waren für eine definitive Zuteilung in den drei auf die bedingte Zuteilung folgenden Jahren in Teilausrichtungen zu je einem Drittel bestimmt.

Um zu vermeiden, dass Führungskräfte den Wert ihrer Optionen zum Verfallstermin verlieren, hat der Verwaltungsrat im Jahr 2011 einen Exersale für alle Optionen beschlossen, die am Ende der Ausübungsfrist im Geld liegen. Ansonsten käme es zu einem Verlust, wenn den Führungskräften aufgrund des Besitzes preissensibler Informationen der Handel untersagt würde.

Die Gesamtzahl der im Rahmen des Aktienoptionsprogramms aus Optionen resultierenden Aktien für die Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2015 bzw. 31. Dezember 2014 ist in den nachstehenden Tabellen aufgeführt.

Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen, 2015

per 31. Dezember 2015

Jahr der bedingten Zuteilung	Anzahl definitiv zugewiesener Optionen	Anzahl bedingt zugewiesener Optionen	Gesamtzahl der Aktien aus Optionen	Ausübungspreis je Aktie in CHF	Jahr des Verfalls
2010	132'562	–	132'562	259.90	2017
2009	26'223	–	26'223	198.10	2016
Total	158'785	–	158'785		

Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen, 2014

per 31. Dezember, 2014

Jahr der bedingten Zuteilung	Anzahl definitiv zugewiesener Optionen	Anzahl bedingt zugewiesener Optionen	Gesamtzahl der Aktien aus Optionen	Ausübungspreis je Aktie in CHF	Jahr des Verfalls
2010	185'292	–	185'292	259.90	2017
2009	60'976	–	60'976	198.10	2016
2008	75'266	–	75'266	336.50	2015
Total	321'534	–	321'534		

Alle oben erwähnten Optionen berechtigen den Inhaber zum Bezug einer Aktie von Zurich zum genannten Ausübungspreis mit normalem Stimm- und Dividendenbezugsrecht.

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung

Die nachfolgende Tabelle enthält die tatsächlich zugewiesenen Aktien und Aktienoptionen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2015 und 2014. Neben am Markt erworbenen Aktien umfassen die Zahlen definitiv zugewiesene Aktien mit und ohne Veräusserungsbeschränkung sowie definitiv zugewiesene Aktienoptionen im Rahmen des LTIP. In der Tabelle nicht berücksichtigt sind jedoch bedingt zugewiesene Aktien, die leistungsbezogen ausgerichtet werden, oder bedingt zugewiesene Aktien mit Veräusserungsbeschränkung.

Der ausgewiesene Bestand schliesst sämtliche Aktien- und Aktienoptionen ein, die sich im Besitz von Personen befinden, die Mitgliedern der Konzernleitung nahestehen.

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung¹

Anzahl der definitiv zugeteilten Aktien und Aktienoptionen, per 31. Dezember

	2015		2014	
	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²
M. Senn, ehemaliger Chief Executive Officer	64'407	70'918	48'756	88'012
U. Angehrn, Chief Investment Officer	4'211	6'272	n/a	n/a
J. Dailey, CEO of Farmers Group, Inc.	7'216	12'515	4'520	17'605
R. Dickie, Chief Operations and Technology Officer ³	1'909	n/a	–	n/a
M. Foley, Chief Executive Officer North America Commercial	12'188	23'601	9'762	40'412
Y. Hausmann, Group General Counsel	10'712	10'193	6'900	10'193
M. Kerner, ehemaliger CEO General Insurance ⁴	n/a	n/a	9'759	13'067
A. Lehmann, ehemaliger Chief Risk Officer ⁴	n/a	n/a	30'861	62'531
G. Quinn, Chief Financial Officer ³	6'623	n/a	12	n/a
C. Reyes, Chief Risk Officer ⁴	15'401	21'716	10'127	23'972
G. Riddell, ehemaliger Regional Chairman of Asia-Pacific & Middle East ⁴	n/a	n/a	19'845	48'548
K. Terryn, CEO General Insurance and CEO Global Life a.i. ⁴	8'778	13'570	4'427	17'194
I. Welton, Chief Human Resources Officer ³	3'916	n/a	2'062	n/a
Gesamt	135'361	158'785	147'031	321'534

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2015 bzw. 2014 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte, weder direkt noch indirekt in Form von Aktienoptionen.

² Die Verteilung der definitiv zugeteilten Optionen anhand der in den Tabellen Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen identifizierten bedingten Zuteilungen.

³ Robert Dickie wurde per 17. März 2014 zum Chief Operations and Technology Officer ernannt, George Quinn wurde per 1. Mai 2014 zum Chief Financial Officer ernannt und Isabelle Welton wurde per 1. Juli 2014 zum Chief Human Resources Officer ernannt.

⁴ Geoff Riddell schied per 31. März 2015 aus der Konzernleitung aus, Axel Lehmann schied per 30. September 2015 aus der Konzernleitung aus, Urban Angehrn wurde per 1. Juli 2015 zum Chief Investment Officer ernannt, Cecilia Reyes wurde per 1. Juli 2015 zum Chief Risk Officer ernannt, Mike Kerner schied per 30. September 2015 aus der Konzernleitung aus und Kristof Terryn wurde per 1. Oktober 2015 zum Chief Executive Officer General Insurance ernannt.

In den nachstehenden Tabellen ist aufgezeigt, wie die Gesamtzahl der definitiv zugeteilten Aktienoptionen anhand der in der Tabelle Zusammenfassung der ausstehenden Optionen dargestellten bedingten Zuteilungen per 31. Dezember 2015 bzw. 2014 auf die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung verteilt ist.

Verteilung definitiv zugeteilter Aktienoptionen, 2015

Anzahl definitiv zugeteilter Aktienoptionen per 31. Dezember 2014

	Jahr der bedingten Zuteilung		Gesamt
	2010	2009	
M. Senn	54'883	16'035	70'918
U. Angehrn ¹	6'272	n/a	6'272
J. Dailey	9'231	3'284	12'515
R. Dickie	–	–	–
M. Foley	23'601	–	23'601
Y. Hausmann	10'193	–	10'193
G. Quinn	–	–	–
C. Reyes ¹	19'601	2'115	21'716
K. Terryn ¹	8'781	4'789	13'570
I. Welton	–	–	–
Gesamt	132'562	26'223	158'785

¹ Urban Angehrn wurde per 1. Juli 2015 zum Chief Investment Officer ernannt, Cecilia Reyes wurde per 1. Juli 2015 zum Chief Risk Officer ernannt und Kristof Terryn wurde per 1. Oktober 2015 zum Chief Executive Officer General Insurance ernannt.

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Verteilung definitiv zugewiesener Aktienoptionen, 2014

Anzahl definitiv zugewiesener Aktienoptionen per 31. Dezember 2014	Jahr der Zuteilung			Gesamt
	2010	2009	2008	
M. Senn	54'883	16'035	17'094	88'012
J. Dailey	9'231	3'284	5'090	17'605
R. Dickie ¹	n/a	n/a	n/a	n/a
M. Foley	23'601	5'243	11'568	40'412
Y. Hausmann	10'193	–	–	10'193
M. Kerner	7'637	1'220	4'210	13'067
A. Lehmann	29'402	16'035	17'094	62'531
G. Quinn ²	n/a	n/a	n/a	n/a
C. Reyes	19'601	2'115	2'256	23'972
G. Riddell	21'963	12'255	14'330	48'548
K. Terryn	8'781	4'789	3'624	17'194
I. Welton ³	n/a	n/a	n/a	n/a
Gesamt	185'292	60'976	75'266	321'534

GEPRÜFT

¹ Robert Dickie wurde per 17. März 2014 zum Chief Operations and Technology Officer ernannt.

² George Quinn wurde per 1. Mai 2014 zum Chief Financial Officer ernannt.

³ Isabelle Welton wurde per 1. Juli 2014 zum Chief Human Resources Officer ernannt.

Trading-Pläne

Um den Mitgliedern der Konzernleitung den Verkauf von Aktien und die Ausübung von Optionen zu erleichtern, hat der Verwaltungsrat mit Wirkung per 2008 die Einführung von Trading-Plänen im Rahmen eines vordefinierten Transaktionsprogramms genehmigt. Die Bedingungen der Transaktionen müssen vorab festgelegt werden und können danach nicht mehr geändert werden. Sämtliche Trading-Pläne müssen vom Präsidenten des Verwaltungsrats bewilligt werden. Das Errichten von Trading-Plänen durch ein Mitglied der Konzernleitung wird entsprechend der Richtlinie betreffend die Offenlegung von Managementtransaktionen ordnungsgemäss der SIX Swiss Exchange gemeldet. Per 31. Dezember 2015 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2015 oder 2014 keine Trading-Pläne eingerichtet.

Vergütung aller Mitarbeitenden

Bitte entnehmen Sie die Informationen zu den Kernelementen der Vergütung und zum Ansatz von Vergleichsstudien für alle Mitarbeitenden dem Berichtsteil Vergütungsarchitektur auf Seite 73. Wir weisen auch darauf hin, dass die Vergleichsstudien vorwiegend auf lokaler Ebene zum Einsatz kommen und genehmigt werden. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2015 54'335 und per 31. Dezember 2014 54'551 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe im Geschäftsjahr 2015 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Fixe Vergütungen

Fixe Vergütungen umfassen Grundgehälter, den Wert der sonstigen Vergütungen, unter Einschluss von Arbeitnehmer-Nebenleistungen, und Service Costs für Pensionsanwartschaften.

Fixe Vergütung aller Mitarbeitenden

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
Grundgehälter	3'922	4'053
Wert der sonstigen Vergütungen, unter Einschluss von Arbeitnehmer-Nebenleistungen ¹	641	663
Service Costs für Pensionsanwartschaften ²	556	495
Summe fixe Vergütung	5'119	5'210

¹ Enthält Vorsorgeleistungen wie Kranken- und Zahnbehandlungskostenversicherung und sonstige Zusatzleistungen.

² Dies repräsentiert den Barwert der Anwartschaften auf Pensions- und Altersleistungen im Leistungsprimat zuzüglich der Arbeitgeberbeiträge zu den Beitragsprimatplänen, die sich aus erworbenen Dienstjahren in der Rechnungslegungsperiode ergeben. Der in dieser Tabelle für Beitragsprimatpläne gezeigte Betrag wird anhand versicherungsmathematischer Faktoren berechnet und kann von Jahr zu Jahr aufgrund von Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen schwanken. Diese Zahlen sind detaillierter in Anhang 21 zu den Consolidated Financial Statements erläutert.

Variable Vergütungen

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2015 (Gesamtpool der variablen Vergütungen, siehe Seite 71) belief sich auf USD 505 Mio., verglichen mit USD 652 Mio. im Jahr 2014. Dieser Betrag enthält den Wert der in 2015 erfolgten bedingten LTIP-Zuteilungen, welche basierend auf den erzielten Leistungen im dreijährigen Zeitraum von 2015 bis 2017 für die definitive Zuteilung bewertet werden. Bei der Berechnung der definitiven Zuteilung wurde ein Wert angenommen, der dem Zielwert zu 100% entspricht. Berücksichtigt man jedoch den Wert von 0% der tatsächlichen definitiven LTIP-Zuteilungen, lag die tatsächlich verdiente variable Vergütung für den am 31. Dezember 2015 endenden Zeitraum bei USD 365 Mio. Darüber hinaus beträgt im Rahmen des STIP die durchschnittliche Zuteilung für alle Mitarbeitenden der Gruppe 65% der Zielzuteilung für 2015, verglichen mit einer durchschnittlichen Zuteilung von 96% der Zielzuteilung für 2014.

Die ausgewiesenen Zahlen enthalten keine im Jahr 2015 vorgenommenen erfolgswirksamen Belastungen und Gutschriften aus Vergütungen, die in vorausgehenden Geschäftsjahren zugesprochen wurden.

Variable Vergütung aller Mitarbeitenden	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
		Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ¹	363
Wert der während des Jahres bedingt zugeteilten Aktien ^{2,3}		142	153
Gesamtpool der variablen Vergütungen⁴		505	652
Wert der bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen ³		6	116

¹ Beinhaltet Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

² Beinhaltet Antrittszahlungen in Aktien.

³ Die Bewertung der bedingt zugeteilten Aktien bezieht sich auf die 2015 erfolgten bedingten Zuteilungen und basiert auf der Annahme einer zukünftigen definitiven Zuteilung in Höhe von 100%. Der Bewertung der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien wird der Aktienkurs am Tag vor der bedingten Zuteilung (CHF 330.50 für 2015 und CHF 274.30 für 2014) zugrunde gelegt. Die buchhalterische Erfassung kann auf einer anderen definitiven Zuteilungsbasis berechnet werden.

⁴ Unter Ausschluss des Werts der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert im Jahr 2015 USD 6 Mio. beträgt.

Gesamtvergütungen

Aus der Kombination der fixen und der variablen Vergütungen aller Mitarbeitenden ergibt sich folgende Gesamtvergütung:

Gesamtvergütungen	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
		Bar – fix	3'922
Bar – variabel ¹		363	499
Aktien ²		142	153
Sonstige Vergütungsbestandteile ³		1'197	1'157
Gesamtvergütung⁴		5'624	5'862
Wert der bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen		6	116

¹ Beinhaltet leistungsbezogene Barvergütungen, Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

² Beinhaltet bedingt zugeteilte leistungsbezogene Aktien sowie Antrittszahlungen in Aktien.

³ Beinhaltet sonstige Vergütungen und Pensionsanwartschaften.

⁴ Unter Ausschluss des Werts der bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 6 Mio. beträgt.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen

Das Vergütungssystem der Gruppe enthält Instrumente für das Aufschieben von Vergütungen. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über den Gesamtwert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen per 31. Dezember 2015 und 2014:

Vergütungsbericht *fortgesetzt*

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
	Bedingte Zuteilung Aktien ¹	307	254
	Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung	14	17
	Definitiv zugeteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien	167	125
	Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen	488	396

¹ Unter Ausschluss des Werts der 2014 und 2015 bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 75 Mio. beträgt.

Der Wert der aufgeschobenen Vergütungen wurde durch Multiplikation der Anzahl ausstehender Aktien mit den jeweiligen Aktienpreisen am ursprünglichen Tag der bedingten Zuteilung bestimmt. Der Berechnung wurde die Annahme einer zukünftigen definitiven Zuteilung von 100% zugrunde gelegt.

Auswirkungen der in früheren Jahren bedingt zugeteilten Vergütungen auf den Reingewinn 2015 und 2014

Im Rahmen des LTIP wird anhand des Umfangs der definitiven Zuteilung die tatsächliche Anzahl der festzusetzenden Aktien berechnet, die den Teilnehmern für die ursprünglich bedingt zugeteilten Aktien gewährt werden. Differenzen zwischen dem Wert der bedingt zugeteilten Aktien und dem Wert der definitiv zugeteilten Aktien werden gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen im Jahr der definitiven Zuteilung in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Für Aktien, die 2015 und 2016 definitiv zugeteilt werden, wurde ein um USD 65 Mio. verringerter Aufwand in der Erfolgsrechnung 2015 erfasst, um die tatsächliche Entwicklung im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2014 gab es keinen wesentlichen Unterschied bei den tatsächlich geschätzten Beträgen.

Key Risk Takers

Hinsichtlich der Offenlegung von Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen für als Key Risk Takers geltende Einzelpersonen gelten die folgende Definition und die folgenden Grundsätze für Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen.

- Antrittszahlungen sind Zahlungen, die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet). Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). Gemäss der VegüV dürfen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung keine Vergütungen im Voraus geleistet werden. Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung (CEO eingeschlossen) sind vom Verwaltungsrat auf Antrag des Vergütungsausschusses zu bewilligen.
- Abgangsentschädigungen werden im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung dürfen keine Abgangsentschädigungen gezahlt werden.

Grundsätzlich gewährt die Gruppe keine Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen, doch wenn die Umstände im Interesse der Gruppe solche Zahlungen rechtfertigen, können sie unter Einhaltung eines klaren Governance-Prozesses genehmigt werden. Jede derartige Zahlung in Höhe von mindestens CHF 1 Mio. wird durch den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses genehmigt, und zwar bevor das Beschäftigungsangebot ausgesprochen bzw. die Verpflichtung zur Zahlung einer Abgangsentschädigung eingegangen wird.

Die nachfolgende Tabelle enthält an Key Risk Takers geleistete Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen. Wird eine Key-Risk-Taker-Position von einem Mitglied der Konzernleitung ausgefüllt, werden keine Vergütungen im Voraus und/oder Abgangsentschädigungen geleistet. Im Jahr 2014 für die Konzernleitung getätigte Antrittsprämien sind eingeschlossen; im Jahr 2015 wurden keine Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung geleistet.

Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen für Key Risk Takers

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

	2015		2014	
	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten ¹	2,7	6	11,1	10
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten ²	0,4	3	0,8	4

¹ Zahlungen (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet), die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden. Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung dürfen keine Vergütungen im Voraus geleistet werden.

² Zahlungen, die im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet werden. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung dürfen keine Abgangsentschädigungen gezahlt werden.

Ausblick

Auf ihrem Weg ins Jahr 2016 wird Zurich die rechtlichen und regulatorischen Vorgaben weiterhin sorgfältig verfolgen und einhalten. Ein Aspekt, der für die Verwaltungsräte einiger Tochtergesellschaften von Zurich in der Europäischen Union von besonderer Bedeutung ist, sind die Anforderungen im Rahmen von Solvency II. Vergütungsbezogene Anforderungen, die sich aus Solvency II ergeben, werden im laufenden Dialog zwischen der Gruppe und den betroffenen Ländern geprüft und umgesetzt.

Im Laufe des Jahres wird die Vergütungsarchitektur überprüft, um ihre Ausrichtung an den nächsten strategischen Zyklus und an aktuelle Marktbedingungen und -praktiken sicherzustellen.

Am Ende dieses Jahres werden wir zudem die vollständige Umsetzung zum dreijährigen Aufschub im Rahmen des LTIP vollziehen. Alle drei Leistungskriterien – TSR, NIAS ROE und Nettomittelzufluss – werden über den gesamten dreijährigen Leistungszeitraum von 2014 bis 2016 bewertet, um die Höhe der definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP im April 2017 zu ermitteln. Damit wird ein wesentliches Element des Übergangs der LTIP-Struktur, die per 1. Januar 2014 verändert wurde, abgeschlossen sein. Die Bewertung der Höhe der definitiven Zuteilung für den ersten dreijährigen Leistungszeitraum im Rahmen des Aufschubs der bedingten Zuteilung (2015–2017) wird im April 2018 erfolgen.

Darüber hinaus wird Zurich weiter mit den wichtigen Anspruchsgruppen im Dialog über vergütungsbezogene Themen bleiben, um Meinungen auszutauschen und besser auf spezifische Fragen zur Vergütungsstruktur der Gruppe eingehen zu können. Wie im Jahr 2015 werden die Aktionäre auch 2016 den Bericht des Verwaltungsrats erhalten. Er enthält Informationen über die beiden vergütungsbezogenen Abstimmungen zum maximalen Gesamtbetrag der Vergütungen für den Verwaltungsrat und für die Konzernleitung, die an der Generalversammlung am 30. März 2016 stattfinden werden. Die Abstimmungen räumen den Aktionären ein Mitspracherecht bei den zukünftigen Vergütungen für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung ein, die gemäss den Vergütungsgrundsätzen von Zurich festgelegt werden. Die Aktionäre erhalten ausserdem die Gelegenheit, an der Generalversammlung in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2015 ihre Meinung zu unserem Vergütungsbericht zu äussern.

Der Vergütungsausschuss wird weiterhin sicherstellen, dass die Vergütungsstruktur in Einklang mit der Strategie steht, dass sie in die Risikostruktur eingebunden ist und dass sie die rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt. Wie in den Vorjahren setzt der Ausschuss die Governance-Struktur um und überwacht aufmerksam die Verbindung zwischen den relevanten Leistungsfaktoren und der Zuteilung variabler Vergütungen.

Bericht der Revisionsstelle

Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung 2016 der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Bericht der Revisionsstelle zur Prüfung des Vergütungsberichts

Wir haben die Passagen auf den Seiten 88 bis 89 und den Seiten 93 bis 98 des beiliegenden Vergütungsberichts der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung und eine insgesamt zutreffende Vorstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit Schweizer Recht und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Ebenfalls verantwortlich ist der Verwaltungsrat für die Ausgestaltung des Vergütungssystems und die Festlegung der individuellen Vergütungspakete.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, ein Prüfungsurteil über den beiliegenden Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards müssen wir die Standesregeln einhalten und haben die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob der Vergütungsbericht Schweizer Recht entspricht und die Artikel 14–16 der VegüV einhält.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die im Vergütungsbericht gemachten Offenlegungen zu Vergütung, Darlehen und Krediten in Übereinstimmung mit den Artikeln 14–16 der VegüV. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben im Vergütungsbericht als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der zur Bewertung der Vergütungskomponenten angewandten Methoden sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung steht der Vergütungsbericht der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr in Übereinstimmung mit dem Schweizer Recht und den Artikeln 14–16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Peter Bieri
Revisionsexperte

Zürich, 10. Februar 2016

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH LEER GELASSEN

Group performance review

In this section

Operating and financial review	106
Risk review	122

Operating and financial review

The Operating and financial review is the management analysis of the business performance of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (collectively the Group) for the year ended December 31, 2015, compared with 2014.

Contents

Financial highlights	107
Performance overview	108
General Insurance	110
Global Life	115
Farmers	119
Other Operating Businesses	121
Non-Core Businesses	121

The information contained within the Operating and financial review is unaudited and is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2015 and 2014. All amounts are shown in U.S. dollars and rounded to the nearest million unless otherwise stated, with the consequence that the rounded amounts may not add up to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts. This document should be read in conjunction with the Annual results 2015 of the Group and, in particular, with its Consolidated financial statements for the year ended December 31, 2015.

In addition to the figures stated in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), the Group uses business operating profit (BOP), new business measures and other performance indicators to enhance the understanding of its results. Details of these additional measures are set out in the separately published Glossary. These should be viewed as complementary to, and not as substitutes for the IFRS figures. For a reconciliation of BOP to net income attributable to shareholders, see table 28.2 in note 28 of the Consolidated financial statements.

From January 1, 2015, the Global Life business changed its regional structure by establishing the regions Europe, Middle East & Africa (EMEA) and Asia Pacific. EMEA includes the European business units, Zurich International Life and Luxembourg. This change had no impact on total Global Life or the Group. Comparative figures have been restated to reflect this change.

From January 1, 2015, the management of the UK asbestos business, which is in run-off, was transferred from General Insurance to Non-Core Businesses. This change had no impact on the Group. Comparative figures have been restated to reflect this change.

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31, unless otherwise stated	2015	2014	Change ¹
Business operating profit	2,916	4,638	(37%)
Net income attributable to shareholders	1,842	3,949	(53%)
General Insurance gross written premiums and policy fees	34,020	36,333	(6%)
Global Life gross written premiums, policy fees and insurance deposits	29,037	31,883	(9%)
Farmers Management Services management fees and other related revenues	2,786	2,791	–
Farmers Re gross written premiums and policy fees	2,145	3,428	(37%)
General Insurance business operating profit	864	2,979	(71%)
General Insurance combined ratio	103.6%	96.8%	(6.7 pts)
Global Life business operating profit	1,300	1,273	2%
Global Life new business annual premium equivalent (APE) ²	4,772	5,203	(8%)
Global Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	21.6%	20.8%	0.8 pts
Global Life new business value, after tax ²	912	965	(5%)
Farmers business operating profit	1,421	1,573	(10%)
Farmers Management Services gross management result	1,338	1,335	–
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	7.1%	7.2%	(0.1 pts)
Average Group investments	198,049	206,070	(4%)
Net investment result on Group investments	7,462	9,211	(19%)
Net investment return on Group investments ³	3.8%	4.5%	(0.7 pts)
Total return on Group investments ³	1.7%	8.6%	(6.9 pts)
Shareholders' equity ⁴	31,178	34,735	(10%)
Swiss Solvency Test capitalization ratio ⁵	203%	196%	7.0 pts
Diluted earnings per share (in USD)	12.33	26.44	(53%)
Diluted earnings per share (in CHF)	11.86	24.17	(51%)
Book value per share (in CHF) ⁴	209.27	232.65	(10%)
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁶	6.4%	13.0%	(6.6 pts)
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁶	6.4%	11.2%	(4.7 pts)

¹ Parentheses around numbers represent an adverse variance.

² Details of the principles for calculating new business are included in the Embedded value report in the Annual results 2015. New business value and new business margin are calculated after the effect of non-controlling interests, whereas APE is presented before non-controlling interests.

³ Calculated on average Group investments.

⁴ As of December 31, 2015 and December 31, 2014, respectively.

⁵ Ratios as of July 1, 2015 and January 1, 2015, respectively. The Swiss Solvency Test (SST) ratio is calculated based on the Group's internal model, which is subject to the approval of the Group's regulator, the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). The ratio is filed with FINMA annually. The July 1, 2015 ratio was calculated excluding a macro equity hedge, for more details please refer to the Risk review in the Annual results 2015.

⁶ Shareholders' equity used to determine ROE and BOPAT ROE is adjusted for net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments and cash flow hedges.

Operating and financial review *continued*

Performance overview

The Group delivered overall business operating profit of USD 2.9 billion, a decrease of USD 1.7 billion or 37 percent in U.S. dollar terms and 34 percent on a local currency basis. The General Insurance result decreased by USD 2.1 billion to USD 864 million due to a substantial increase in the costs of large and catastrophe losses, particularly in the second half of the year. Global Life achieved a strong result whilst maintaining its focus on priority markets and on extracting value from in-force business. Farmers continued its positive momentum from premium growth, though Farmers Re incurred higher losses. The overall lower profit from the core businesses was partly offset by lower Group borrowing costs, currency exchange gains and a positive contribution from Non-Core Businesses.

Net income attributable to shareholders of USD 1.8 billion decreased by USD 2.1 billion, or 53 percent in U.S. dollar terms and 54 percent on a local currency basis, primarily due to the decrease of USD 1.7 billion in business operating profit and lower net gains on investments of USD 508 million. Higher restructuring provisions and impairments of goodwill were more than offset by the absence of a loss on the divestment of a business in 2014 and the lower consequential tax expense attributable to shareholders.

The Group's capital and solvency positions remain strong. Solvency measured on an economic basis as determined under the Swiss Solvency Test was 203 percent as of July 1, 2015, an increase of 7 percentage points since January 1, 2015, mainly as a result of changes in investment markets and business growth assumptions. Shareholders' equity decreased by USD 3.6 billion during the year to December 31, 2015 to USD 31.2 billion. This decrease resulted from the cost of the dividend paid in April 2015, unrealized losses on investments and negative currency translation adjustments, partly offset by net income attributable to shareholders and positive actuarial effects on pension plans.

On the basis of the Group's capital position and the expectation of strong sustainable earnings, the Board of Directors proposes a dividend of CHF 17 per share.

Business operating profit decreased by USD 1.7 billion to USD 2.9 billion, or by 37 percent in U.S. dollar terms and 34 percent on a local currency basis.

- **General Insurance** business operating profit decreased by USD 2.1 billion to USD 864 million, or 71 percent in U.S. dollar terms and 70 percent on a local currency basis. This was primarily due to a deterioration in the net underwriting result of USD 1.9 billion. The deterioration in the net underwriting result arose mainly in Global Corporate and EMEA and resulted from an increase in large and catastrophe losses, as well as an absence of favorable loss development of reserves established in prior years. The expense ratio was negatively impacted by the costs of ongoing growth initiatives and changes in product and geographic mix.
- **Global Life** business operating profit increased by USD 27 million to USD 1.3 billion, or 2 percent in U.S. dollar terms and 16 percent on a local currency basis. The weakening of Latin American and European currencies against the U.S. dollar compared with 2014 had a significant impact on the reported results translated into U.S. dollars. On a local currency basis, business operating profit improved in all regions with the largest increases occurring in loadings and fees and the technical margin, as a result of the ongoing focus on fee-based and protection business.
- **Farmers** business operating profit decreased by USD 152 million to USD 1.4 billion, or by 10 percent. **Farmers Re** business operating profit decreased by USD 129 million to USD 61 million due to underwriting losses, as well as lower net investment income. **Farmers Management Services** business operating profit decreased by USD 23 million to USD 1.4 billion with the gross management result at the same level as in 2014, but with a reduction in other income.
- **Other Operating Businesses** reported a business operating loss of USD 720 million, compared with a loss of USD 960 million in 2014. This improvement was primarily driven by lower interest expense on debt, favorable foreign exchange impacts and several one-off items in both 2015 and 2014.
- **Non-Core Businesses** reported a business operating profit of USD 51 million compared with a loss of USD 227 million in 2014. The improvement arose from the impact of both lower adverse development of reserves established in prior years and lower loan losses compared with 2014 and from the release of long-term reserves as a consequence of a buy-back program for a variable annuity product.

Business volumes for the core business segments, comprising gross written premiums, policy fees, insurance deposits and management fees, decreased by USD 6.4 billion to USD 68.0 billion, or by 9 percent in U.S. dollar terms, but increased 2 percent on a local currency basis.

- **General Insurance** gross written premiums and policy fees decreased by USD 2.3 billion to USD 34.0 billion, or 6 percent in U.S. dollar terms, but increased by 3 percent on a local currency basis with growth in the U.S. and Latin America.
- **Global Life** gross written premiums, policy fees and insurance deposits decreased by USD 2.8 billion to USD 29.0 billion, or 9 percent in U.S. dollar terms, but increased 6 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis occurred predominantly in EMEA, driven by growth in individual savings business in some continental European countries, partly offset by a reduction in corporate business in the UK, where a small number of large cases boosted volumes in 2014.
- **Farmers Management Services** management fees and other related revenues remained broadly flat at USD 2.8 billion. **Farmers Re** gross written premiums and policy fees decreased by USD 1.3 billion to USD 2.1 billion, or by 37 percent, due to reductions in reinsurance assumed from the Farmers Exchanges.

The **net investment result on Group investments**, before allocations to policyholders, of USD 7.5 billion decreased by USD 1.8 billion, or 19 percent in U.S. dollar terms and by 10 percent on a local currency basis, resulting in a **net investment return on average Group investments** of 3.8 percent compared with 4.5 percent in 2014. **Net investment income**, predominantly included in the core business results, of USD 5.6 billion decreased by USD 635 million, or by 10 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. **Net capital gains on investments and impairments** included in the net investment result decreased by USD 1.1 billion to USD 1.9 billion, mainly due to the decrease in value of the equities and debt securities booked at fair value through profit and loss reflecting the downturn in global equity markets and rising yields, respectively. **Total return on average Group investments** was 1.7 percent, compared with 8.6 percent in 2014. Total return includes the net investment return, as well as lower return from net unrealized investment gains before allocations to policyholders, of USD 4.1 billion compared with USD 8.5 billion in 2014, which do not flow through net income. The changes arose mainly as a result of rising bond yields, widening credit spreads, as well as the overall decline in equity markets during 2015, compared with falling yields and rising equity markets in 2014.

The U.S. dollar, on average, strengthened significantly against all of the Group's major trading currencies during the year compared with 2014. The translation effect of the strengthening of the U.S. dollar during the year affected many line items in both the consolidated income and cash flow statements, as well as reducing business operating profit by USD 147 million. The U.S. dollar also strengthened as of December 31, 2015 compared with December 31, 2014 with many line items in the balance sheet affected. The net effect of these currency translation adjustments was a reduction of USD 3.0 billion in shareholders' equity since December 31, 2014, which includes the difference of USD 1.0 billion between the dividend at transaction day exchange rates and the dividend at historical exchange rates.

The **shareholders' effective tax rate** increased to 36.6 percent for the year ended December 31, 2015 compared with 27.0 percent for 2014. The increase of 9.6 percentage points reflects changes in the profit mix, restructuring costs, write-down of deferred tax assets and the effects of several non-recurring charges in 2015, as well as the impairment of goodwill for the German Life business, which did not attract tax benefits.

ROE decreased by 6.6 percentage points to 6.4 percent, largely due to the reduction in net income attributable to shareholders partly offset by the reduction in average shareholders' equity. **BOPAT ROE** decreased by 4.7 percentage points to 6.4 percent, as a result of the decrease in business operating profit partly offset by the reduction in average shareholders' equity. **Diluted earnings per share** in Swiss francs decreased by 51 percent to CHF 11.86 compared with CHF 24.17 in 2014. Diluted earnings per share in U.S. dollars decreased by 53 percent to USD 12.33 compared with USD 26.44 in 2014.

Operating and financial review *continued*

General Insurance

in USD millions, for the years ended December 31			
	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	34,020	36,333	(6%)
Net earned premiums and policy fees	28,051	30,023	(7%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	20,152	19,920	(1%)
Net underwriting result	(1,002)	947	nm
Net investment result	2,002	2,239	(11%)
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	(29)	(112)	74%
Non-controlling interests	108	95	(14%)
Business operating profit	864	2,979	(71%)
Loss ratio	71.8%	66.4%	(5.5 pts)
Expense ratio	31.7%	30.5%	(1.2 pts)
Combined ratio	103.6%	96.8%	(6.7 pts)

in USD millions, for the years ended December 31				
	Business operating profit (BOP)		Combined ratio	
	2015	2014	2015	2014
Global Corporate	(345)	783	113.9%	95.7%
North America Commercial	768	923	98.2%	96.5%
Europe, Middle East & Africa (EMEA)	403	1,223	101.3%	95.1%
International Markets	82	40	103.3%	104.6%
GI Global Functions including Group Reinsurance	(45)	8	nm	nm
Total	864	2,979	103.6%	96.8%

Business operating profit deteriorated by USD 2.1 billion to USD 864 million, or 71 percent in U.S. dollar terms and 70 percent on a local currency basis. This resulted from a deterioration in the net underwriting result of USD 1.9 billion to a loss of USD 1.0 billion, principally in Global Corporate and EMEA, as well as a lower net investment result mainly due to lower yields in EMEA and lower hedge fund gains in North America.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 2.3 billion to USD 34.0 billion. On a local currency basis, gross written premiums increased by 3 percent, driven by growth in North America Commercial and International Markets. In North America Commercial, this resulted from organic growth including an increase in new business through captives. In International Markets, gross written premiums increased on a local currency basis mainly in Latin America, partly due to inflation, but also from a new distribution agreement in Brazil. Global Corporate is in line with 2014 on a local currency basis. EMEA is slightly lower in local currency terms, but adjusting for the sale of the retail market business in Russia in 2014 and the exit from the personal lines business in the Netherlands owned by the Swiss business, premium volumes increased. Rate increases were lower by around 1.0 percent across all regions with the exception of International Markets, when compared with 2014. Overall rates increased by around 2 percent.

The **net underwriting result** deteriorated by USD 1.9 billion to a loss of USD 1.0 billion, reflected in the 6.7 percentage points deterioration in the combined ratio to 103.6 percent. The loss ratio increased 5.5 percentage points reflecting higher large losses in Global Corporate and certain European countries, the Tianjin port explosion and higher natural catastrophe losses resulting from severe flooding in the UK and Ireland in December. The result also reflects the absence of favorable development of loss reserves established in prior years. The expense ratio increased by 1.2 percentage points. This arose from higher expenses from investments in growth initiatives in all regions and the effect of positive non-recurring items in 2014, as well as higher commissions due to changes in both product and geographic mix for which higher levels of commission apply.

Global Corporate

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	8,670	9,434	(8%)
Net underwriting result	(835)	273	nm
Business operating profit	(345)	783	nm
Loss ratio	91.2%	73.9%	(17.2 pts)
Expense ratio	22.7%	21.8%	(0.9 pts)
Combined ratio	113.9%	95.7%	(18.2 pts)

Business operating profit deteriorated by USD 1.1 billion to a loss of USD 345 million. The decrease resulted mainly from the deterioration in the net underwriting result, but also from a relatively small decrease in the net investment result due to the absence of hedge fund gains, slightly offset by minor improvements in the non-technical result from foreign exchange gains.

Gross written premiums and policy fees of USD 8.7 billion decreased by USD 764 million, or 8 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. The rate environment continues to be under pressure, particularly in the U.S. Overall, rates increased slightly in 2015.

The **net underwriting result** deteriorated by USD 1.1 billion to an underwriting loss of USD 835 million, reflected in the deterioration of 18.2 percentage points in the combined ratio to 113.9 percent. The deterioration in the loss ratio of 17.2 percentage points was mainly attributable to higher catastrophe losses, a higher number and increased severity of large losses, particularly in the property line of business in North America and Europe, and the Tianjin port explosion. The development of loss reserves established in prior years also deteriorated compared with 2014. The expense ratio deteriorated by 0.9 percentage points as a result of investments in growth initiatives.

Operating and financial review *continued*

North America Commercial

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	10,742	10,056	7%
Net underwriting result	146	270	(46%)
Business operating profit	768	923	(17%)
Loss ratio	67.0%	66.4%	(0.6 pts)
Expense ratio	31.2%	30.1%	(1.0 pts)
Combined ratio	98.2%	96.5%	(1.7 pts)

Business operating profit decreased by USD 155 million to USD 768 million, with a deterioration in the net underwriting result, with a reduction in the net investment result driven by lower hedge fund gains, partly offset by an improvement in the non-technical result driven by foreign exchange gains.

Gross written premiums and policy fees increased by USD 686 million to USD 10.7 billion, or by 7 percent. This increase was driven by organic growth including increased levels of business from captives, particularly in the workers compensation and liability lines of business. The rate environment remained positive in liability, motor and specialty lines of business with overall rates increasing by 1 percent despite market pressures.

The **net underwriting result** decreased by USD 124 million to USD 146 million, reflected in the 1.7 percentage points deterioration in the combined ratio to 98.2 percent. The loss ratio deteriorated by 0.6 percentage points resulting from an increase in the current accident year loss ratio and less favorable development of loss reserves established in prior years. This was partly offset by lower catastrophe and weather-related losses. The expense ratio increased by 1.0 percentage points, mainly as a result of an increase in commissions due to growth in products for which higher levels of commission apply. Premium taxes normalized in 2015 after a non-recurring benefit in 2014.

Europe, Middle East & Africa

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	10,955	12,626	(13%)
Net underwriting result	(138)	592	nm
Business operating profit	403	1,223	(67%)
Loss ratio	69.1%	64.1%	(5.1 pts)
Expense ratio	32.1%	31.1%	(1.1 pts)
Combined ratio	101.3%	95.1%	(6.1 pts)

Business operating profit decreased by USD 820 million to USD 403 million, or 67 percent in U.S. dollar terms and 64 percent on a local currency basis, primarily as a result of a deterioration in the net underwriting result. The net investment result also reduced by USD 129 million in U.S. dollar terms, mainly as a result of foreign currency translation and lower yields, which was partly offset by a small improvement in the non-technical result.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 1.7 billion to USD 11.0 billion, or by 13 percent in U.S. dollar terms and 1 percent on a local currency basis. Adjusting for the sale of the retail market business in Russia in October 2014 and the exit from the personal lines business in the Netherlands owned by the Swiss business, premium volumes grew by 1 percent on a local currency basis. On a local currency basis, there was growth in Spain and in the commercial lines business in Switzerland. These positive impacts were partly offset by decreased premiums written in markets enduring competitive pressures especially in the UK in property and personal lines of business, and in Italy in the motor line of business. There were positive developments in retention levels, and overall rates have increased by 2 percent.

The **net underwriting result** deteriorated by USD 730 million to a loss of USD 138 million, reflected in the deterioration in the combined ratio of 6.1 percentage points to 101.3 percent. The deterioration in the loss ratio of 5.1 percentage points reflected higher catastrophe related losses mainly from flooding in the UK in December and higher large losses, also mainly in the UK, as well as less favorable development of reserves established in prior years. The expense ratio deteriorated by 1.1 percentage points resulting from the effect of several favorable non-recurring items in 2014 and increased expenses following investments in growth initiatives.

Operating and financial review *continued*

International Markets

in USD millions, for the years ended December 31

	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	3,894	4,460	(13%)
Net underwriting result	(112)	(175)	36%
Business operating profit	82	40	nm
Loss ratio	56.5%	61.7%	5.2 pts
Expense ratio	46.8%	42.9%	(3.9 pts)
Combined ratio	103.3%	104.6%	1.3 pts

Business operating profit increased by USD 42 million to USD 82 million. The increase resulted from an improvement in the net underwriting result and lower non-technical expenses in Latin America, partly offset by a lower net investment result, mainly in Australia.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 566 million to USD 3.9 billion, or by 13 percent in U.S. dollar terms, but increased by 9 percent on a local currency basis. On a local currency basis, gross written premiums grew by 19 percent in Latin America due to new distribution agreements in Brazil and the impact of inflation in the region. Despite growth in some areas of Asia Pacific, premiums decreased by 3 percent on a local currency basis due to the impact of underwriting actions taken in Australia. Overall, International Markets achieved average rate increases of 5 percent, mainly in Latin America.

The **net underwriting result** improved by USD 62 million, reflected in the 1.3 percentage points improvement in the combined ratio to 103.3 percent. The loss ratio improved by 5.2 percentage points, mainly as a result of an improvement in the underlying loss ratio, as well as lower catastrophe and weather-related losses and higher levels of favorable development of loss reserves established in prior years compared with 2014. The expense ratio deteriorated by 3.9 percentage points due to an increase in commissions and higher expenses, including costs related to the implementation of new distribution agreements in Brazil and several one-off costs in 2015.

Global Life

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Insurance deposits	14,591	17,289	(16%)
Gross written premiums and policy fees	14,446	14,594	(1%)
Net investment income on Group investments	3,320	3,815	(13%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	(8,612)	(10,685)	19%
Business operating profit	1,300	1,273	2%
Net policyholder flows ¹	7,200	5,470	32%
Assets under management ^{2, 3}	254,210	265,507	(4%)
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves) ³	207,542	221,926	(6%)

¹ Net policyholder flows are defined as the sum of gross written premiums and policy fees and deposits, less policyholder benefits.

² Assets under management comprise Group and unit-linked investments that are included in the Global Life balance sheet plus assets that are managed by third parties, on which fees are earned.

³ As of December 31, 2015 and December 31, 2014, respectively.

New business – highlights

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
New business annual premium equivalent (APE)¹	4,772	5,203	(8%)
New business margin, after tax^{2, 4}	21.6%	20.8%	0.8 pts
New business value, after tax^{3, 4}	912	965	(5%)

¹ APE is shown gross of non-controlling interests.

² New business margin is calculated using new business value as a percentage of APE based on figures net of non-controlling interests for both metrics.

³ New business value is calculated on embedded value principles after the effect of non-controlling interests.

⁴ As of January 1, 2015 a change in new business value and new business margin methodology was implemented relating to the calculation of the cost of residual non-hedgeable risk, which no longer includes diversification benefits between covered and non-covered business in accordance with Market Consistent Embedded Value Principles. New business value and new business margin figures for 2014 have been restated to reflect this change.

Source of earnings¹

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Loadings and fees	3,943	4,300	(8%)
Investment margin	480	544	(12%)
Technical margin	1,334	1,212	10%
Operating and funding costs	(1,847)	(1,895)	3%
Acquisition costs	(2,988)	(3,335)	10%
Impact of deferrals	376	447	(16%)
Business operating profit	1,300	1,273	2%

¹ Each line represents the Group's interest after deducting non-controlling interests, amounting in total to USD 223 million (in 2014 USD 239 million) in business operating profit.

Operating and financial review *continued*

Business operating profit increased by USD 27 million to USD 1.3 billion, or 2 percent in U.S. dollar terms and 16 percent on a local currency basis, with local currency improvements across all regions and all sources of earnings. The majority of these improvements arose in North America and EMEA with both benefitting from improvements in loadings and fees and in technical margin. 2014 was impacted by non-recurring adverse effects from a law change in Germany and from the transfer of an annuity portfolio from North America to Non-Core Businesses, as well as impairments of software intangible assets.

Loadings and fees decreased by USD 357 million, or by 8 percent in U.S. dollar terms, but increased by 5 percent on a local currency basis. The increase in local currency was driven by higher volumes in Zurich Santander and higher fees in North America and EMEA, with the largest contribution from an increase in unit-linked fund based fees.

Investment margin decreased by USD 64 million, or 12 percent in U.S. dollar terms, but increased 4 percent on a local currency basis. The improvement in local currency largely resulted from increased investment returns in Latin America, while the investment margin in EMEA remained flat.

Technical margin improved by USD 123 million, or by 10 percent in U.S. dollar terms and by 22 percent on a local currency basis, with the largest improvements arising in EMEA and North America. In EMEA, the improvement was driven by favorable claims experience, as well as by positive impacts associated with management actions to drive value from in-force business. It also includes the partial recognition of a significant gain on the transfer of risk through reinsurance in a legacy in-force annuity portfolio in the UK to be recognized in total over the lifetime of the reinsurance contract. In North America, the improvement in technical margin largely resulted from the effect of non-recurring costs incurred in 2014 relating to the transfer of an annuity portfolio to Non-Core Businesses.

Operating and funding costs decreased by USD 48 million, or by 3 percent in U.S. dollar terms, but increased by 10 percent on a local currency basis. In local currency, the positive impact of disciplined central expense management in 2015 was more than offset by the effect of positive non-recurring items in 2014, including a favorable impact from policyholders' tax expense in the UK and a reduction in pension liabilities in Switzerland.

Acquisition costs decreased by USD 347 million, or by 10 percent in U.S. dollar terms, but increased by 4 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis reflected higher volumes of business in EMEA, Asia Pacific and Zurich Santander, partly offset by decreasing volumes in the Independent Financial Adviser (IFA) business in North America. The contribution from the impact of deferrals reduced by USD 70 million, or by 16 percent in U.S. dollar terms and 5 percent on a local currency basis. The positive effect of higher volumes in Asia Pacific and Zurich Santander was more than offset by North America due to decreasing volumes and EMEA, where in spite of higher volumes of business the impact of deferrals reduced due to business mix and higher policy surrenders.

Insurance deposits decreased by USD 2.7 billion to USD 14.6 billion, or 16 percent in U.S. dollar terms and 2 percent on a local currency basis. EMEA experienced a decrease predominantly driven by lower sales of Corporate Life and Pensions products in the UK, where a small number of large cases had boosted volumes in 2014, with a partial offset from higher sales of individual savings business in Ireland and Italy.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 147 million to USD 14.4 billion, or 1 percent in U.S. dollar terms, but increased 15 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis predominantly arose from increased sales in EMEA, particularly in individual savings business in Spain, and in protection products in Zurich Santander, partly offset by a reduction related to the non-renewal of a large corporate contract in Chile.

Net policyholder flows were positive at USD 7.2 billion, with EMEA and Zurich Santander experiencing improved net inflows. The lower net inflow of USD 5.5 billion in 2014 was mainly due to higher surrenders linked to the discontinuation of certain private banking products in the UK. **Assets under management** decreased by 4 percent in U.S. dollar terms, but increased by 4 percent on a local currency basis compared with December 31, 2014 driven by favorable market movements and positive net policyholder flows. **Net reserves** decreased by 6 percent in U.S. dollar terms, but increased by 3 percent on a local currency basis compared with December 31, 2014, substantially reflecting similar movements as those in the related assets.

NBV, APE, NBM and BOP by region

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ^{1,2}		New business annual premium equivalent (APE) ³		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ^{2,4}		Business operating profit (BOP)	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
North America	100	111	179	208	56.1%	53.3%	178	141
Latin America	125	164	957	1,160	21.1%	22.2%	195	222
<i>of which:</i>								
<i>Zurich Santander</i>	99	110	726	846	26.8%	25.4%	184	203
Europe, Middle East & Africa	526	546	3,422	3,651	16.3%	15.6%	892	917
<i>United Kingdom</i>	200	199	1,242	1,510	16.1%	13.2%	173	189
<i>Germany</i>	19	30	406	428	4.9%	7.0%	220	210
<i>Switzerland</i>	70	68	335	253	21.0%	26.8%	229	241
<i>Ireland</i>	57	47	443	452	13.0%	10.5%	58	61
<i>Spain</i>	90	88	378	325	44.4%	49.2%	50	53
<i>Italy</i>	–	13	234	190	0.2%	6.9%	41	46
<i>Zurich International Life</i>	84	93	349	439	23.9%	21.1%	70	67
<i>Rest of Europe, Middle East & Africa</i>	5	8	34	53	13.6%	15.1%	50	48
Asia Pacific	112	88	157	127	72.1%	70.4%	43	52
Other	49	56	57	57	85.1%	97.4%	(8)	(59)
Total	912	965	4,772	5,203	21.6%	20.8%	1,300	1,273

NBV, APE and NBM by pillar

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ^{1,2}		New business annual premium equivalent (APE) ³		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ^{2,4}	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Bank Distribution	241	269	1,599	1,741	22.7%	22.9%
Other Retail	353	405	1,472	1,554	24.0%	26.1%
Corporate Life and Pensions	318	291	1,701	1,908	18.8%	15.3%
Total	912	965	4,772	5,203	21.6%	20.8%

¹ New business value is calculated on embedded value principles after the effect of non-controlling interests.² As of January 1, 2015 a change in new business value and new business margin methodology was implemented relating to the calculation of the cost of residual non-hedgeable risk, which no longer includes diversification benefits between covered and non-covered business in accordance with Market Consistent Embedded Value Principles. New business value and new business margin figures for 2014 have been restated to reflect this change.³ APE is shown gross of non-controlling interests.⁴ New business margin is calculated using new business value as a percentage of APE based on figures net of non-controlling interests for both metrics.

The weakening of Latin American and European currencies against the U.S. dollar compared with 2014 had a significant impact on the reported results. Global Life continued to benefit on a local currency basis from its acquisitions and investments in organic growth in priority markets, leveraging global bank distribution and corporate life relationships, as well as maintaining focus on protection and unit-linked products.

New business value decreased by USD 53 million to USD 912 million, or by 5 percent in U.S. dollar terms, but increased 7 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis was primarily driven by EMEA, where improved profitability of corporate business more than offset the negative impact of low interest rates on individual savings business. Higher sales in Zurich Santander and Asia Pacific, particularly in Japan, also contributed to the overall improvement on a local currency basis.

APE decreased by USD 432 million to USD 4.8 billion, or 8 percent in U.S. dollar terms, but increased 7 percent on a local currency basis. The increase in local currency was driven by growth in Bank Distribution and Other Retail partly offset by Corporate Life and Pensions, for which there were significantly higher levels of business in 2014. On a geographical basis, the local currency growth mainly arose in EMEA, which experienced increased sales of individual savings business in some continental European countries, and protection business in Zurich Santander and Asia Pacific. These increases were partly offset by decreased volumes of corporate business in the UK and IFA business in North America.

Operating and financial review *continued*

New business margin increased by 0.8 percentage points to 21.6 percent, with increases occurring in North America, Zurich Santander and Asia Pacific. New business margin in EMEA slightly increased, despite the continued reduction in interest rates negatively affecting new business margin in continental European countries, supported by improved profitability in corporate business. In Other, the decrease arose from changes in product mix in corporate business.

On a **geographical basis**, the new business results were as follows:

In North America, the rapid increase in sales seen in 2014, when IFA and Brokers achieved an exceptionally high volume of sales, was not repeated in 2015 and resulted in an overall decrease in APE of 14 percent and NBV of 10 percent. The less than proportional decrease in NBV was primarily due to changes in product mix, overall resulting in a strong NBM of 56 percent.

In Latin America, APE decreased by 18 percent in U.S. dollar terms, but increased by 9 percent on a local currency basis. The increase in local currency mainly arose from increased sales in Zurich Santander. This increase was partly offset by decreased sales in the Zurich operations, primarily in Chile and Brazil, resulting in an overall flat NBV on a local currency basis.

In EMEA, APE decreased by 6 percent in U.S. dollar terms, but increased by 6 percent on a local currency basis. In local currency, APE increased in Spain and Italy as a result of increased sales of individual savings business, and in Switzerland, driven by higher sales of corporate products, partly offset by a decrease in APE in the UK driven by lower volumes of corporate business and unit-linked business in Zurich International Life. NBV also increased in local currency, with the improved profitability of corporate business only partly offset by the negative impact of low interest rates on individual savings business.

In Asia Pacific, APE increased by 23 percent in U.S. dollar terms and 44 percent on a local currency basis. The increase in local currency was primarily driven by increased volumes in Japan, resulting in an increase in NBV. This positive effect was partly offset as NBV reduced in Australia, as a result of both lower sales and assumption changes.

On a **pillar basis**, the new business results were as follows:

In Bank Distribution, NBV decreased by USD 28 million to USD 241 million, or 10 percent in U.S. dollar terms, but increased 12 percent on a local currency basis. The increase in local currency resulted from higher volumes in Zurich Santander and Spain and improved margins in Germany.

In Other Retail, NBV decreased by USD 52 million to USD 353 million, or 13 percent in U.S. dollar terms and 6 percent on a local currency basis. The decrease in local currency arose in most regions; North America was impacted by lower volumes, EMEA experienced lower margins mainly due to the negative impact of low interest rates in continental European countries, and in Latin America both volumes and margins decreased. These negative effects were partly offset by Asia Pacific, primarily from increased volumes in Japan.

In Corporate Life and Pensions, NBV increased by USD 27 million to USD 318 million, or 9 percent in U.S. dollar terms, and 18 percent on a local currency basis, largely benefiting from higher margins in EMEA, partly offset by the effects of changes in product mix in Other.

Farmers

Farmers business operating profit decreased by USD 152 million to USD 1.4 billion. This was due to a reduction in business operating profit of USD 129 million in Farmers Re and USD 23 million in Farmers Management Services.

The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

Farmers Management Services

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Management fees and other related revenues	2,786	2,791	–
Management and other related expenses	(1,448)	(1,455)	1%
Gross management result	1,338	1,335	–
Other net income	22	48	(54%)
Business operating profit	1,360	1,383	(2%)
Managed gross earned premium margin	7.1%	7.2%	(0.1 pts)

Business operating profit decreased by USD 23 million to USD 1.4 billion with the gross management result at the same level as in 2014, but with a reduction in other net income.

Management fees and other related revenues of USD 2.8 billion remained broadly flat reflecting increased revenues due to the growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges offset by a reduction in average management fee rates. **Management and other related expenses** of USD 1.4 billion were slightly lower compared with 2014. **Other net income** of USD 22 million decreased by USD 26 million primarily due to unrealized losses recognized in 2015 compared with gains in 2014 from a mark-to-market valuation of securities supporting employee benefit liabilities, as well as a non-recurring gain in 2014 from the sale of a property.

The **managed gross earned premium margin** decreased to 7.1 percent compared with 7.2 percent for 2014.

Operating and financial review *continued*

Farmers Re

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Gross written premiums and policy fees	2,145	3,428	(37%)
Net underwriting result	(26)	66	nm
Business operating profit	61	190	(68%)
Loss ratio	70.1%	67.0%	(3.1 pts)
Expense ratio	31.1%	31.3%	0.3 pts
Combined ratio	101.2%	98.3%	(2.8 pts)

Business operating profit decreased by USD 129 million to USD 61 million due to underwriting losses, as well as lower net investment income resulting from reduced participation in the reinsurance agreements with the Farmers Exchanges.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 1.3 billion to USD 2.1 billion, or 37 percent, as a result of lower participation in the reinsurance agreements with the Farmers Exchanges. Participation in the All Lines quota share reinsurance agreement was reduced from 18 percent to 10 percent, effective December 31, 2014, and further reduced from 10 percent to 8 percent, effective December 31, 2015, subject to the approval of the California Department of Insurance. Participation in the Auto Physical Damage (APD) quota share reinsurance agreement was reduced from USD 900 million in 2014 to USD 500 million in 2015.

The **net underwriting result** deteriorated by USD 92 million to a loss of USD 26 million driven by higher losses assumed from the Farmers Exchanges, including increased underlying losses, prior year reserve strengthening, primarily in the auto book of business, and an increase in catastrophe losses in 2015 compared with 2014 which together are reflected in the 3.1 percentage points increase in the **loss ratio**. The **expense ratio**, based on ceded reinsurance commission rates payable to Farmers Exchanges, was slightly lower due to a reduction in the APD ceding commission rate.

Farmers Exchanges

Financial information about the Farmers Exchanges, which are owned by their policyholders, is proprietary to the Farmers Exchanges, but is provided to support an understanding of the performance of Farmers Group, Inc. and Farmers Re.

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Gross written premiums	19,077	18,635	2%
Gross earned premiums	18,885	18,545	2%

Gross written premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 442 million to USD 19.1 billion, or by 2 percent. Growth in most books of business was partly offset by decreases in premiums from the decision in September 2015 to discontinue 21st Century operations in all U.S. states except California and Hawaii, and Business Insurance sold through independent agents.

Gross earned premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 340 million to USD 18.9 billion, or by 2 percent.

Other Operating Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Business operating profit:			
Holding and Financing	(520)	(678)	23%
Headquarters	(200)	(282)	29%
Total business operating profit	(720)	(960)	25%

Holding and Financing business operating loss of USD 520 million decreased by USD 159 million, or by 23 percent in U.S. dollar terms and 19 percent on a local currency basis. This was primarily driven by lower interest expense on debt refinanced in 2014 and 2015 and favorable foreign exchange impacts partly as a result of the Swiss National Bank action in January 2015 to discontinue the link of the Swiss franc to the euro.

Headquarters business operating loss of USD 200 million decreased by USD 82 million, or by 29 percent in U.S. dollar terms and 25 percent on a local currency basis. The result is driven by several one-off items in both 2015 and 2014, including a reduction in performance related remuneration costs in 2015.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2015	2014	Change
Business operating profit:			
Zurich Legacy Solutions	(50)	(209)	76%
Other run-off	101	(18)	nm
Total business operating profit	51	(227)	nm

Zurich Legacy Solutions, which comprise run-off portfolios managed with the intention of proactively reducing risk and releasing capital, reported a business operating loss of USD 50 million. The result was primarily driven by changes to reserves in the run-off portfolios. The improvement of USD 159 million arose primarily from the impact of both lower adverse development of loss reserves established in prior years and lower loan losses compared with 2014.

Other run-off, which largely comprises U.S. life insurance and annuity portfolios, reported a business operating profit of USD 101 million, an improvement of USD 119 million compared with 2014. This arose primarily from the release of long-term reserves as a consequence of a buy-back program for a variable annuity product in the U.S.

Risk review

Zurich's approach to risk management aims to protect the Group's capital, enhance value creation, optimize its risk-return profile, support decision making and protect Zurich's reputation and brand. The risk review describes the Group's risk management framework and risk governance, reports on capital management and capital adequacy, and presents an analysis of its main risks.

Contents

Executive summary	123
Risk and capital management	124
Mission and objectives of risk management	124
Risk management framework	124
Risk governance and risk management organization	125
Objectives of capital management	125
Capital management framework	126
Capital management program	126
Own risk and solvency assessment	126
Economic capital adequacy	126
Insurance financial strength rating	131
Regulatory capital adequacy	131
Analysis by risk type	134
Insurance risk	134
Market risk including investment credit risk	141
Other credit risk	149
Operational risk	152
Liquidity risk	154
Strategic risk and risks to the Group's reputation	155

The risk review is an integral part of the consolidated financial statements (only the information marked 'audited').

AUDITED

The folded corner indicates that the information contained within the shaded panel is audited and forms an integral part of the consolidated financial statements.

Executive summary

Enterprise risk management

Zurich reinforced its mission for risk management

The Group reinforced its mission for risk management to emphasize embedding disciplined risk taking in Zurich's culture, in which risk-reward trade-offs are transparent, understood, and risks are appropriately rewarded.

In 2015, the Group delivered its first own risk and solvency assessment report (ORSA) to FINMA, the Swiss supervisor. The ORSA reflects the Group's robust enterprise risk management and capital management framework.

Zurich's Total Risk Profiling™ (TRP) assesses risks strategically. The Group TRP identified and assessed risks in executing the Group's transformation program, customer strategy, information security and cyber risks.

Financial condition

The Group is well within its target capital level, which is calibrated to a 'AA' financial strength

As of July 1, 2015, the Group had a Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ratio of 123%, and was well above the Swiss Solvency Test requirements with a ratio of 203%.

123%

Z-ECM ratio (as of July 1, 2015)

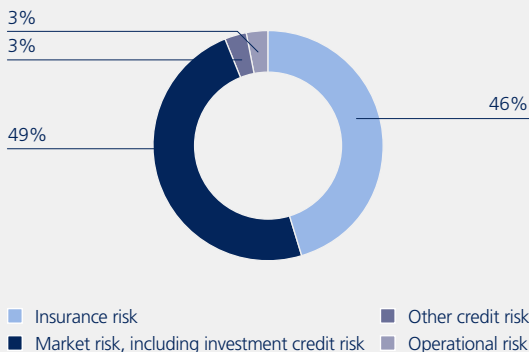
AA-/stable

Standard & Poor's financial strength rating of Zurich Insurance Company Ltd (as of December 31, 2015)

Economic risk profile

Market risk and insurance risk are the main drivers of the Group's required capital

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion (as of July 1, 2015)



As of July 1, 2015, market risk, including investment credit risk, contributes 49% of the Z-ECM capital required, and insurance risk contributes 46%. Other credit risk and operational risk each contribute 3%.

Financial condition under stressed perspective

Stress scenarios demonstrate the capital resilience of the Group

Zurich uses scenario analyses to assess the potential impact of conditions under stress.

The Group identifies plausible threat scenarios, and quantifies their potential impact on financial resources. Depending on the outcome, the Group then develops, implements and monitors appropriate actions.

In this report, we present a Z-ECM ratio sensitivity analysis to three market- and credit-risk scenarios, three natural catastrophe scenarios, and one life insurance-specific scenario. The Z-ECM ratio would remain within the 'AA' range for most scenarios. One market-risk scenario would cause the Z-ECM ratio to exceed – and another to drop below – the Group's risk tolerance under a capital perspective.

Risk review *continued*

AUDITED

Risk and capital management

Mission and objectives of risk management

The mission of risk management at Zurich Insurance Group (Zurich, or the Group) is to enhance the value of the Group by embedding disciplined risk taking in its culture, in which risk-reward trade-offs are transparent, understood and risks are appropriately rewarded.

The Group's major risk management objectives are to:

- Protect the capital base by monitoring that risks are not taken beyond the Group's risk tolerance
- Enhance value creation and contribute to an optimal risk-return profile by providing the basis for an efficient capital deployment
- Support decision-making processes by providing consistent, reliable and timely risk information
- Protect Zurich's reputation and brand by promoting a sound culture of risk awareness and disciplined and informed risk taking

Risk management framework

The risk management framework is based on a governance process that sets forth clear responsibilities for taking, managing, monitoring and reporting risks.

The Zurich Risk Policy is the Group's main risk governance document; it specifies the Group's risk tolerance, risk limits and authorities, reporting requirements, procedures to approve any exceptions and procedures for referring risk issues to senior management and the Board of Directors. Limits are specified per risk type. In 2015 the Zurich Risk Policy was updated in several areas, including general insurance claims and actuarial reserving, reinsurance, investment risk, capital management, model risk, and internal controls. Ongoing assessments verify that requirements are met.

The Group regularly reports on its risk profile at local and Group levels. The Group has procedures to refer risk issues to senior management and the Board of Directors in a timely way. To foster transparency about risk, the Board receives quarterly risk reports and additional updates. In 2015 reporting was enhanced with in-depth risk insights into the potential effects on Zurich of such topical issues as cyber resilience, the Swiss National Bank's decision to abandon the minimum exchange rate for the Swiss franc against the euro, the Brazil Petrobras scandal, and the VW emissions scandal.

The Group assesses risks systematically and from a strategic perspective through its proprietary Total Risk Profiling™ (TRP) process, which allows Zurich to identify and evaluate the probability and severity of a risk scenario. The Group

Group's Overall Risk Tolerance and Appetite	
>140%	Z-ECM ratio indicating over capitalization, requiring implementation of mitigation actions
140%	
120-140%	Consider increased risk taking or remedial actions
120%	
100-120%	No action required as within stated objective and equivalent to "AA" rating
100%	
90-100%	Position may be tolerated for a certain length of time depending on the risk environment
90%	
<90%	Z-ECM ratio below Group risk tolerance level, requiring appropriate remedial actions and implementation of de-risking measures
0%	
Z-ECM ratio	

then develops, implements and monitors improvements. The TRP process is integral to how Zurich deals with change, and is particularly suited to evaluating strategic risks as well as risks to Zurich's reputation. At Group level this process is conducted annually, reviewed regularly and tied to the planning process.

In addition to this qualitative approach, the Group regularly measures and quantifies material risks to which it is exposed. Zurich's policy is to maintain capital consistent with an 'AA' financial strength rating for the Group. The Group translates that goal into a quantified risk tolerance. The Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) provides a key input into the Group's strategic planning process as it allows an assessment as to whether the Group's risk profile is in line with the Group's risk tolerance. Z-ECM forms the basis for optimizing the Group's risk-return profile by providing consistent risk measurement across the Group.

AUDITED

Based on the Group's remuneration rules, the Board of Directors designs and structures remuneration arrangements to ensure they do not encourage inappropriate risk taking. The Chief Risk Officer (CRO) consults with the other assurance, control and governance functions to provide the CEO with a review of risk factors to consider in the annual variable-compensation process. In consultation with these functions, the CRO provides an individual assessment of Group key risk takers as part of their annual individual performance assessment. For more information on Zurich's remuneration system, see the 'remuneration report.'

Risk governance and risk management organization

For information on the Group's overall governance, including the Board of Directors and Group executive level, see the 'corporate governance report (unaudited).'

Risk management organization

The Chief Risk Officer leads the Risk Management function, which develops frameworks and processes for identifying, measuring, managing, monitoring and reporting risks throughout the Group. The Chief Risk Officer is responsible for oversight of risks across the Group, regularly reporting risk matters to the Chief Executive Officer, senior management committees and the Risk Committee of the Board.

The Risk Management function consists of central teams at Group level and a decentralized risk management network at segment, regional, business unit and functional levels. Staff at Group level focus on model validation; quantitative assessments of insurance, market, credit and operational risks; operational risk management frameworks and tools; risk reporting; risk governance, and tools and methodologies. The risk management network consists of the Chief Risk Officers (CROs) of the Group's regions and segments, and the Local Risk Officers (LROs) of the business units and functions and their staff. The risk officers are part of the management teams in their respective businesses and are thus embedded in the business. The LROs also report to the regional or segment CROs, who in turn report to the Group's Chief Risk Officer.

The Group also has audit or oversight committees at the major business level. The committees are responsible for overseeing risk management and control functions including monitoring adherence to policies and periodic risk reporting. At the local level, these oversight activities are conducted through risk and control committees.

Objectives of capital management

The Group manages its capital to maximize long term shareholder value while maintaining financial strength within its 'AA' target range and meeting regulatory, solvency and rating agency requirements. In particular, the Group endeavors to manage its shareholders' equity under IFRS to balance maximization of shareholder value and constraints from its economic framework, rating agencies and regulators. Shareholders' equity of USD 31.2 billion and subordinated liabilities of USD 5.6 billion as of December 31, 2015 are part of the capital available in the Group's economic framework. Further adjustments usually include such items as intangible assets, deferred tax assets and liabilities, or allowing for discounting of liabilities and the value of in-force business. For more information, see 'analysis of the Group's Z-ECM available financial resources (unaudited).'

Zurich strives to simplify the Group's legal entity structure to reduce complexity and increase fungibility of capital. The Group pools risk, capital and liquidity centrally as much as possible.

Risk review *continued*

AUDITED

Capital management framework

The Group's capital management framework forms the basis for actively managing capital within Zurich. The Group uses a number of different capital models, taking into account economic, regulatory, and rating agency constraints. The Group's capital and solvency position is monitored and regularly reported.

Zurich's policy is to allocate capital to businesses earning the highest risk-adjusted returns and pools risks and capital as much as possible to operationalize its risk diversification.

The Group's executive management determines the capital management strategy and sets the principles, standards and policies to execute the strategy. Group Treasury and Capital Management executes the strategy.

Capital management program

The Group's capital management program comprises various actions to optimize shareholders' total return and to meet capital needs, while enabling Zurich to take advantage of growth opportunities. Such actions include dividends, capital repayments, share buy-backs, issuance of shares, issuance of senior and hybrid debt, securitization and purchase of reinsurance.

The Group seeks to maintain a balance between higher returns for shareholders on equity held, and the security a sound capital position provides. Dividends, share buy-backs, and issuances and redemption of debt have a significant influence on capital levels. In 2015 the Group paid a dividend out of the capital contribution reserve, and refinanced parts of maturing senior debt and callable hybrid debt with new senior and hybrid debt.

The Swiss Code of Obligations stipulates that dividends may only be paid out of freely distributable reserves or retained earnings. Apart from what is specified by the Swiss Code of Obligations, Zurich Insurance Group Ltd faces no legal restrictions on dividends it may pay to its shareholders. As of December 31, 2015, the amount of the general legal reserve exceeded 20 percent of the paid-in share capital.

The ability of the Group's subsidiaries to pay dividends may be restricted or indirectly influenced by minimum capital and solvency requirements imposed by insurance and other regulators in the countries in which the subsidiaries operate. Other limitations or considerations include foreign exchange control restrictions in some countries, and rating agencies' methodologies.

For details on issuances and redemptions of debt, see note 19 of the consolidated financial statements.

Own risk and solvency assessment

Economic capital adequacy

Internally, the Group uses its Zurich Economic Capital Model (Z-ECM), which also forms the basis of the Swiss Solvency Test model. The Z-ECM targets a total capital level that is calibrated to an 'AA' financial strength. Zurich defines the Z-ECM capital required as being the capital required to protect the Group's policyholders in order to meet all of their claims with a confidence level of 99.95 percent over a one-year time horizon.

The Group uses Z-ECM to assess the economic capital consumption of its business on a one-balance-sheet approach. Z-ECM is an integral part of how the Group is managed. It is embedded in the Group's organization and decision-making processes, and is used in capital allocation, business performance management, pricing, reinsurance purchasing, transaction evaluation, risk optimization, and regulatory, investor, and rating agency communication. Z-ECM quantifies the capital required for insurance-related risk (including premium and reserve, natural catastrophe, business and life insurance), market risk, reinsurance credit and operational risks. In 2015, Zurich enhanced its market risk model; market risk and investment credit risk are now quantified in an integrated way.

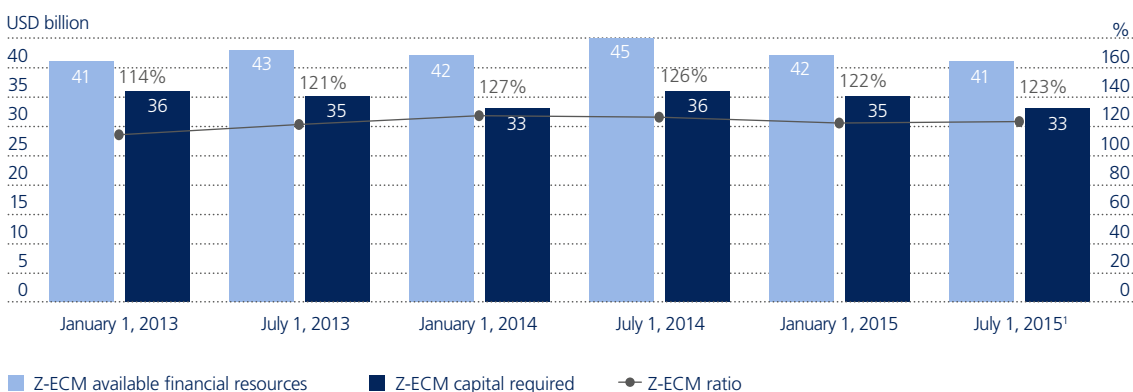
AUDITED

At the Group level, Zurich compares Z-ECM capital required to the Z-ECM available financial resources (Z-ECM AFR) to derive an Economic Solvency Ratio (Z-ECM ratio). Z-ECM AFR reflects financial resources available to cover policyholder liabilities in excess of their expected value. It is derived by adjusting the IFRS shareholders' equity to reflect the full economic capital base available to absorb any unexpected volatility in the Group's business activities.

The chart below shows the development of the Group's Z-ECM available financial resources, Z-ECM capital required and Z-ECM ratio over time. As of October 1, 2015, the Z-ECM ratio was 114 percent.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources and Z-ECM capital required

(in USD billions)

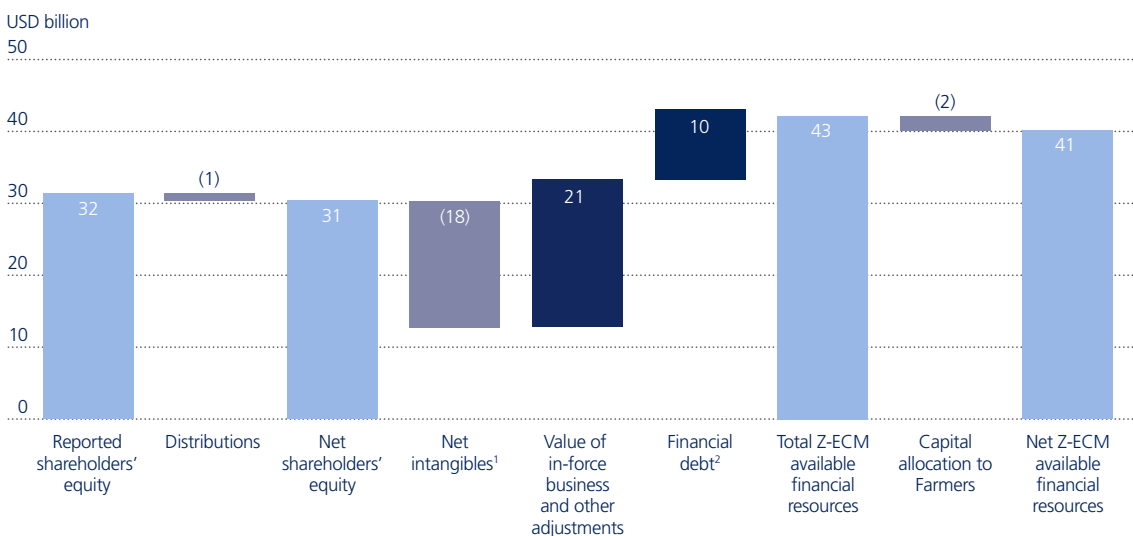


¹ Excludes macro equity hedge (for more information, see 'market risk including investment credit risk')

The chart below shows an analysis of the composition of the Group's Z-ECM available financial resources as of July 1, 2015.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources

(in USD billions as of July 1, 2015)



¹ Shareholders' intangible assets adjusted for taxes less deferred front-end fees and deferred tax liabilities

² All debt issues (senior and subordinated) excluding those classified as operational debt or maturing within one year

Risk review *continued*

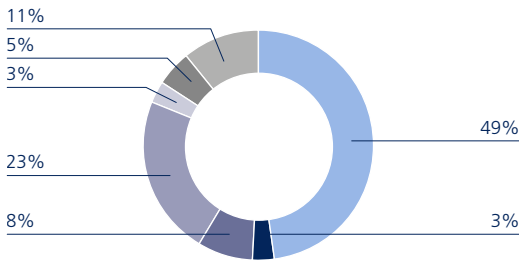
The chart below shows the Z-ECM capital required split by risk type as of July 1, 2015 and as of January 1, 2015 respectively. As of July 1, 2015, the largest proportion of Z-ECM capital required arose from market risk which comprised 49 percent of the total. Premium & reserve risk was the second-largest, comprising 23 percent.

Z-ECM capital required split by risk type

(%)

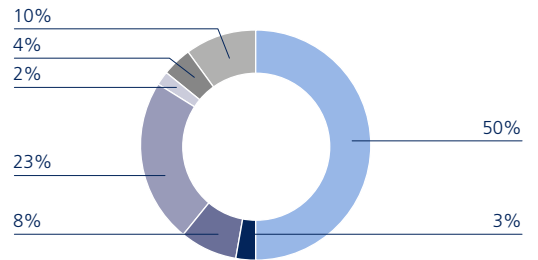
July 1, 2015

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion



January 1, 2015

Total Z-ECM capital required: USD 35 billion



- Market risk
- Operational risk
- Business risk
- Premium & reserve risk
- Reinsurance credit risk
- Life insurance risk
- Natural catastrophe risk

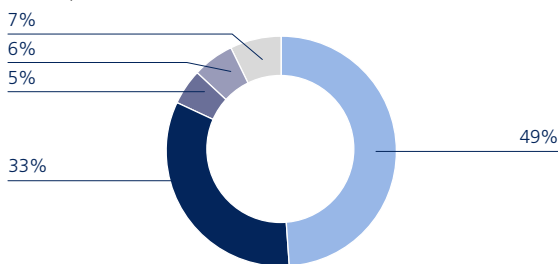
The following chart shows the Z-ECM capital required allocated to the segments as of July 1, 2015 and as of January 1, 2015. As of July 1, 2015 the largest proportion of Z-ECM capital required was allocated to General Insurance, which comprised 49 percent of the total, followed by Global Life with 33 percent of the total. Total allocated capital as of July 1, 2015 equaled USD 33 billion Z-ECM capital required plus USD 2 billion direct allocation to Farmers.

Total capital allocated, by segment

(%)

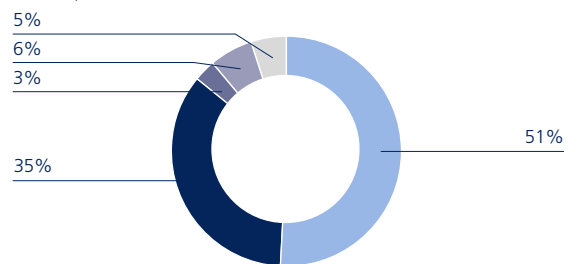
July 1, 2015

Total capital allocated: USD 35 billion



Jan 1, 2015

Total capital allocated: USD 36 billion



- General Insurance
- Life insurance
- Other Operating Businesses
- Farmers
- Non-Core Businesses

Throughout the risk review, Z-ECM results, SST results and corresponding sensitivities and scenarios as of Q2 2015 are shown excluding macro equity hedge; for more information, see 'market risk including investment credit risk.'

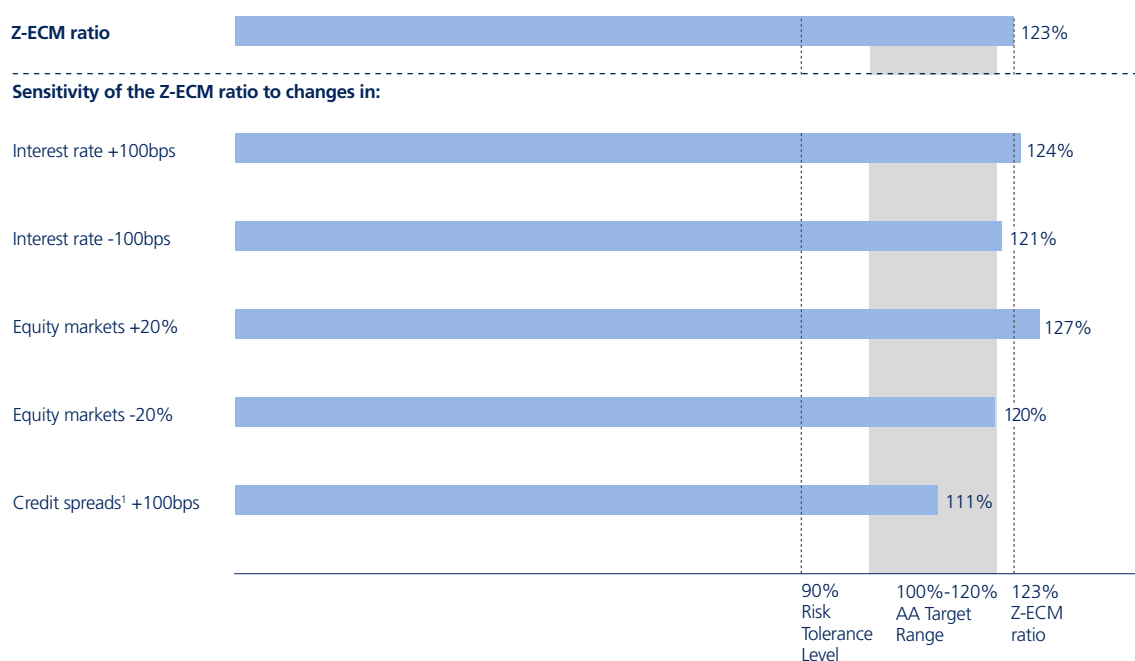
The chart below shows the estimated impact on the Group's Z-ECM ratio of:

- A one percentage point increase/decrease in yield curves
- A 20 percent rise/decline in all stock markets, after consideration of hedges in place
- A one percentage point change in credit spreads

The sensitivities are considered as separate but instantaneous scenarios. They are shown excluding the macro equity hedge (for more information, see 'market risk including investment credit risk'). They are best estimate and non-linear, i.e., will vary depending on prevailing market conditions at the time. The impact of the changes to the required capital is approximated and only taken into account for market risk.

Sensitivities for the Z-ECM ratio

(as of July 1, 2015)



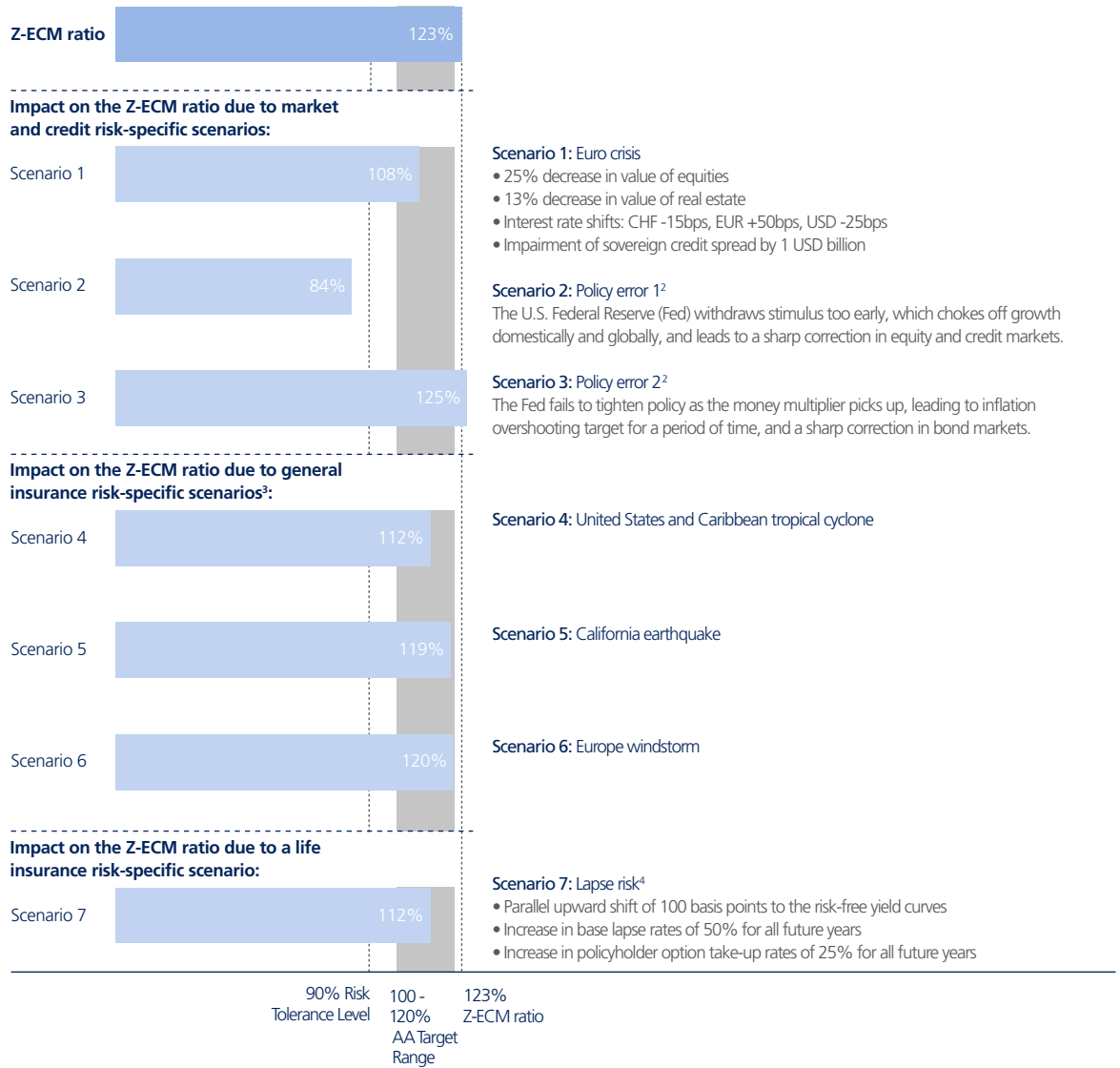
¹ The credit spread sensitivity is applied to corporate debt, mortgages and euro currency government debt (excluding Germany), and takes into account the buffering effect of policyholder participation.

In addition to the sensitivities shown in the preceding section, the Group also evaluates certain stress scenarios on the Z-ECM ratio. Scenarios are defined as events that have a very small probability of occurring but that could, if realized, negatively affect the Group's Z-ECM available financial resources. The chart below shows three groups of scenarios: market and credit risk-specific, general insurance risk-specific and life insurance risk-specific. In the 2015 market environment, two categories of threat scenarios were identified: a euro crisis, and monetary policy errors by the U.S. Federal Reserve (triggering market corrections). The general insurance risk-specific scenarios present the three largest natural catastrophe events to which the Group is exposed. Lapse risk represents the Group's largest life insurance risk-specific exposure.

Risk review *continued*

Impact of market, credit, and insurance risk scenarios on Z-ECM¹

as of July 1, 2015



¹ The impact of scenarios on changes to the Z-ECM capital required is not included in the sensitivities for the Z-ECM ratio as the impact is expected to be small and positive. Scenario 1 and Scenario 2 do not take into account the buffering effect of policyholder participation.
² Scenarios 2 and 3 focus on potential monetary policy errors. For scenario 2, parameters include a 30 percent decrease in value of equities, a 10 percent decrease in value of real estate, interest rate shifts (CHF -70bps, EUR -70bps, USD -100bps, GBP -100bps), and a 200-220bps increase in corporate credit spreads. For scenario 3, parameters include a 10 percent increase in value of equities, a 3 percent increase in value of real estate, interest rate shifts (CHF +100bps, EUR +100bps, USD +160bps, GBP +140 bps), and a 10bps decrease in corporate credit spreads.
³ The general insurance risk-specific scenarios relate to natural catastrophe events that are estimated on a modeled 250-year net aggregate loss (equivalent to a 99.6% probability of non-exceedance).
⁴ The second assumption under the lapse risk scenario, 'increase in base lapse rates of 50 percent for all future years,' is applied in a similar manner as the embedded value sensitivity; however the former is pre-tax while the latter is post-tax. (For more details, see the 'embedded value report 2015' at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.) Also, combining the assumptions in the lapse risk scenario introduces potential non-linear effects, which makes it difficult to directly compare the scenario with the embedded value sensitivity.

AUDITED

Insurance financial strength rating

The Group has interactive relationships with three global rating agencies: Standard & Poor's, Moody's and A.M. Best. The Insurance Financial Strength Rating (IFSR) of the Group's main operating entity is an important element of Zurich's competitive position. The Group's credit ratings derived from the financial strength ratings also affect the cost of capital.

The Group maintained its strong rating level in 2015. As of December 31, 2015, the IFSR of Zurich Insurance Company Ltd (ZIC), the main operating entity of the Group, was 'AA-' by Standard and Poor's, 'Aa3' by Moody's and 'A+ (superior)' by A.M. Best.

Moody's left its stable outlook unchanged in 2015. Standard & Poor's revised its outlook for Zurich from 'positive' to 'stable,' while reaffirming Zurich's 'AA-' financial strength, on August 28, 2015. A.M. Best revised its outlook for Zurich Insurance Group and its core entities from 'stable' to 'negative' on October 2, 2015, following the preliminary update on third quarter results on September 21, 2015.

Regulatory capital adequacy

The Group endeavors to manage its capital so that all of its regulated entities meet local regulatory capital requirements at all times.

In each country in which the Group operates, the local regulator specifies the minimum amount and type of capital that each of the regulated entities must hold in addition to their liabilities. Besides the minimum capital required to comply with the solvency requirements, the Group aims to hold an adequate buffer to ensure regulated subsidiaries meet local capital requirements. The Group is subject to different capital requirements depending on the countries in which it operates.

Zurich pools risk and capital as much as possible at a Group level, realizing diversification benefits for the Group. This also allows the Group to take into account the benefits that arise in regions where these benefits are recognized under the capital adequacy regime, e.g., in the U.S., Ireland and Switzerland.

Regulatory requirements in Switzerland

Under the Swiss Solvency Test (SST), groups, conglomerates and reinsurers are required to use company-specific internal models to calculate risk-bearing and target capital. Internal models must be approved by the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). FINMA approved the use of Zurich's internal model for 2015 on a provisional basis, without prejudicing the final approval. Zurich has filed an SST ratio with FINMA as of January 1, 2015, which is subject to FINMA approval.

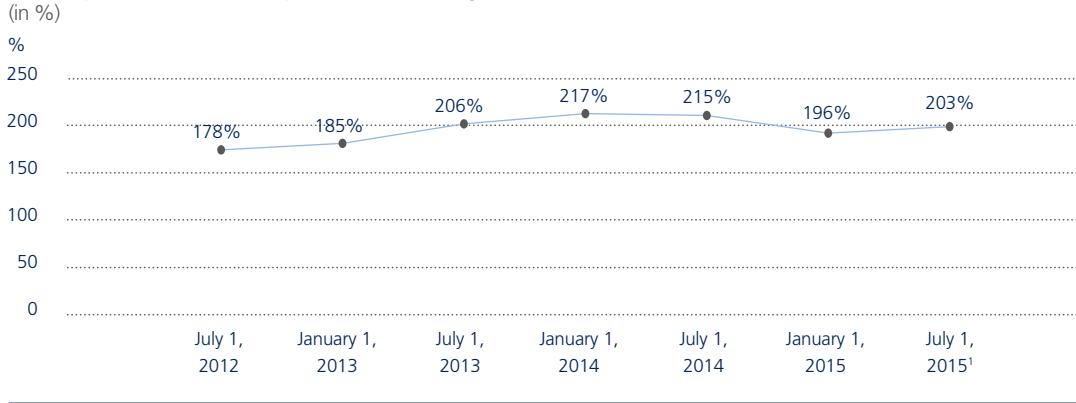
As of July 1, 2015, a revised version of the Swiss Insurance Supervision Ordinance entered into force. Related FINMA circulars were adapted and became effective January 1, 2016. The revision includes a new requirement for insurance companies to produce an own risk and solvency assessment report (ORSA report), with the first Group report to be filed at the latest by January 31, 2016. The revision also eliminated, for insurance groups, the Solvency I requirement under Swiss law, which until then had remained in force after the introduction of SST. In December 2015, Zurich filed its first Group ORSA report with FINMA.

Swiss Solvency Test requirements

The Group uses an adaptation of its internal Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) to comply with the Swiss Solvency Test (SST) requirements and runs a full SST calculation twice a year and files results with FINMA annually. The most recent results filed with FINMA are as of January 1, 2015.

Risk review *continued*

Development of the Group's Swiss Solvency Test ratio

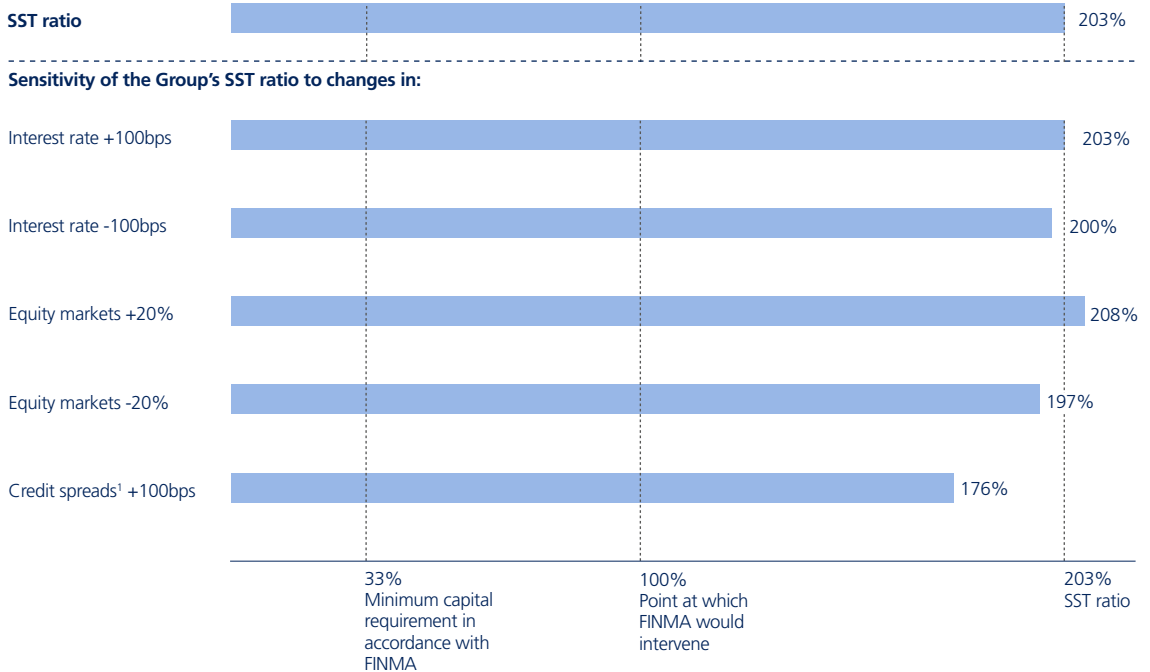


¹ Excludes macro equity hedge (for more information, see 'market risk including investment credit risk')

The following chart shows the estimated impact on the Group's SST ratio of a one percentage point increase/decrease in yield curves, a separate 20 percent rise/decline in all stock markets, after consideration of hedges in place and a separate one percentage point change in credit spreads, as of July 1, 2015. The sensitivities are considered separate but instantaneous scenarios. They are shown excluding the macro equity hedge (for more information, see 'market risk including investment credit risk'). They are best estimate and non-linear, i.e., will vary depending on prevailing market conditions at the time. The impact of the changes to the required capital is approximated and only taken into account for market risk.

Sensitivities for the Group's Swiss Solvency Test ratio

(as of July 1, 2015)



¹ The credit spread sensitivity is applied to corporate debt, mortgages and Euro currency government debt (excluding Germany). The credit spread sensitivity does not take into account the buffering effect of policyholder participation.

AUDITED

Regulatory requirements in other countries

Regulatory requirements in the European Economic Area

In countries of the European Economic Area (EEA), insurance entities are required to maintain minimum solvency margins according to the existing Solvency I legislation. Solvency I capital is calculated as a fixed percentage of premiums, claims, reserves and net amounts at risk. In certain European countries, both EU and non-EU, further requirements have been imposed by regulators.

The directive on Solvency II was adopted on November 25, 2009. The complete framework was introduced on January 1, 2016. Solvency II is designed to be more risk-sensitive and sophisticated in its approach than Solvency I. Solvency II capital requirements also take into account all material risks and how these interact. Under Solvency II, every insurance and reinsurance entity will be required to conduct its own risk and solvency assessment, including taking into account specific risk profiles. Under disclosure provisions, companies will have to publicly report their solvency and financial condition for the first time in 2017, based on 2016 figures.

Zurich is fully engaged in order to meet Solvency II requirements. Zurich Insurance plc (Ireland) will use its internal model, which aligns the Solvency II approach with that used for Z-ECM, and has received approval from the Central Bank of Ireland accordingly. Other EEA subsidiaries will use the Solvency II standard formula.

Regulatory requirements in the U.S.

In the U.S., required capital is determined to be 'company action level risk-based capital' calculated using the National Association of Insurance Commissioners' risk-based capital model. This method, which builds on regulatory accounts, measures the minimum amount of capital for an insurance company to support its overall business operations by taking into account its size and risk profile.

Regulatory requirements in Asia-Pacific, Latin America, and Middle East and Africa

Every country has a capital standard for insurance companies. Some jurisdictions, including Japan, Mexico and South Africa, are reviewing their economic capital requirements, considering similar approaches to Solvency II.

Risk review *continued*

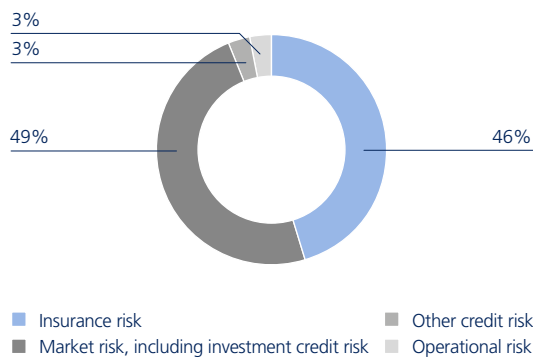
Analysis by risk type

Insurance risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion

(as of July 1, 2015)



Key risk and capital indicators

(Z-ECM, in USD billions)

	Q2 2013	Q2 2014	Q2 2015
Business risk	3.7	3.0	2.6
Life insurance risk	1.0	0.7	1.6
Premium & reserve risk	7.4	6.9	7.6
Natural catastrophe risk	4.8	5.4	3.5

- The Group diversifies its sources of revenues by geographies, lines of business, products and customers. Therefore, Zurich is not exposed to concentrations of insurance risk beyond its risk appetite.

AUDITED

Insurance risk is the inherent uncertainty regarding the occurrence, amount or timing of insurance liabilities. The exposure is transferred to Zurich through the underwriting process. Zurich actively seeks to write those risks it understands and that provide a reasonable opportunity to earn an acceptable profit. Zurich manages the customer risks it assumes, and minimizes unintended underwriting risks, through such means as:

- Establishing limits for underwriting authority
- Requiring specific approvals for transactions above established limits or new products
- Using a variety of reserving and modeling methods
- Ceding insurance risk through external proportional or non-proportional reinsurance treaties and facultative single-risk placement. The Group centrally manages reinsurance treaties.

General insurance risk

General insurance risk includes the reasonable possibility of significant loss due to uncertainty in the frequency of the occurrence of the insured events as well as in the severity of the resulting claims. The following provides an overview of the Group's main lines of business:

- Motor includes automobile physical damage, loss of the insured vehicle and automobile third-party liability insurance.
- Property includes fire risks (for example fire, explosion and business interruption), natural perils (for example earthquake, windstorm and flood), engineering lines (for example boiler explosion, machinery breakdown and construction) and marine (cargo and hull).
- Liability includes general/public and product liability, excess and umbrella liability, professional liability including medical malpractice, and errors and omissions liability.
- Special lines include directors and officers, credit and surety, crime and fidelity, accident and health, and crop.
- Worker injury includes workers compensation and employers liability.

AUDITED

The Group's underwriting strategy takes advantage of the diversification of general insurance risks across lines of business and geographic regions. The Group seeks to optimize shareholder value by achieving its mid-term return on equity target. Zurich's underwriting governance is applicable throughout the Group.

Underwriting discipline is a fundamental part of managing insurance risk. The Group sets limits on underwriting capacity, and delegates authority to individuals based on their specific expertise. The Group sets appropriate underwriting guidelines. These guidelines generally include a technical price set in line with common standards to allow a return on risk-based capital in line with the Group's target. The ratio of actual premium to technical price is a key performance metric, which is monitored regularly. Technical reviews confirm whether underwriters perform within authorities and adhere to underwriting philosophies and policies. The Group has governance procedures to review and approve potential new products to evaluate whether the risks are well understood and justified by the potential rewards.

Actual losses on claims provisions may be higher or lower than anticipated. General insurance reserves are therefore regularly estimated, reviewed and monitored. The total loss and loss adjustment expense reserves are based on work performed by qualified and experienced actuaries at local, regional and Group levels.

To arrive at their reserve estimates, the actuaries take into consideration, among other things, the latest available facts, historical trends and patterns of loss payments, exposure growth, court decisions, economic conditions, inflation, and public attitudes that may affect the ultimate cost of claim settlement. Inflation is monitored on a country basis; the monitoring process relies on both Zurich's economic view on inflation and specific claims activity, and feeds into actuarial models and Zurich's underwriting processes such as technical price reviews.

In most cases, these actuarial analyses are conducted at least twice a year for on-going business according to agreed timetables. Analyses are performed by product line, type and extent of coverage and year of occurrence. As with any projection, claim reserve estimates are inherently uncertain due to the fact that the ultimate liability for claims will be affected by trends as yet unknown, including future changes in the likelihood of claimants bringing suit, the size of court awards, and claimants' attitudes toward settlement of their claims.

The Group monitors potential new emerging risk exposures. Zurich has an Emerging Risk Group, with cross-functional expertise from core insurance functions such as underwriting, claims and risk to identify, assess and recommend actions for such risks.

In addition to the specific risks insured, each line of business could expose the Group to losses that could arise from natural and man-made catastrophes. The main concentrations of risks arising from such potential catastrophes are regularly reported to senior management. The most important peril regions and risks are U.S. and Caribbean tropical cyclone, Europe windstorm and California earthquake, as well as potential terrorism exposures.

Tables 1.a and 1.b show the Group's concentration of risk within the General Insurance business by region and line of business based on direct written premiums before reinsurance. General Insurance premiums ceded to reinsurers (including retrocessions) amounted to USD 5.6 billion and USD 5.5 billion for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively. Reinsurance programs are managed on a global basis, and therefore, net premium after reinsurance is monitored on an aggregated basis.

Table 1.a

in USD millions, for the year ended December 31, 2015

	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
North America	1,618	3,214	3,740	1,912	2,918	13,402
Europe, Middle East & Africa	5,176	4,491	2,231	1,953	461	14,312
Other regions	1,640	1,272	370	1,142	137	4,561
Total	8,434	8,977	6,341	5,007	3,515	32,274

General Insurance –
Direct written
premiums and
policy fees by
line of business –
current period

Risk review *continued*

General Insurance – Direct written premiums and policy fees by line of business – prior period

Table 1.b

in USD millions, for the year ended
December 31, 2014

	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
North America	1,492	3,310	3,529	1,790	2,613	12,734
Europe, Middle East & Africa	6,077	5,026	2,554	2,208	522	16,387
Other regions	2,018	1,477	431	1,148	157	5,230
Total	9,587	9,813	6,515	5,146	3,291	34,351

Analysis of sensitivities for general insurance risk

Tables 2.a and 2.b show the sensitivity of net income before tax and the sensitivity of net assets, using the Group effective income tax rate, as a result of adverse development in the net loss ratio by one percentage point. Such an increase could develop either due to the insured events happening more frequently or due to resulting claims becoming more severe, or from a combination of frequency and severity. The sensitivities do not indicate a probability of such an event and do not consider any non-linear effects of reinsurance. Based on the assumptions applied in the sensitivity analysis in tables 2.a and 2.b, each additional percentage point increase in the loss ratio would have a linear impact on net income before tax and net assets. The Group also monitors insurance risk by evaluating extreme scenarios, taking into account non-linear effects of reinsurance contracts.

Insurance risk sensitivity for the General Insurance business – current period

Table 2.a

in USD millions, for the year ended December 31, 2015

	Global Corporate	North America Commercial	Europe, Middle East & Africa	International Markets
+1% in net loss ratio				
Net income before tax	(60)	(80)	(107)	(34)
Net assets	(38)	(50)	(68)	(21)

Insurance risk sensitivity for the General Insurance business – prior period

Table 2.b

in USD millions, for the year ended December 31, 2014

	Global Corporate	North America Commercial	Europe, Middle East & Africa	International Markets
+1% in net loss ratio				
Net income before tax	(63)	(77)	(122)	(38)
Net assets	(46)	(56)	(89)	(28)

Life insurance risk

The risks associated with life insurance include:

- Mortality risk – when on average, the death incidence among the policyholders is higher than expected
- Longevity risk – when on average, annuitants live longer than expected
- Morbidity risk – when on average, the incidence of sickness or disability among the policyholders is higher or recovery rates from disability are lower than expected
- Policyholder behavior risk – on average, the policyholders discontinue or reduce contributions or withdraw benefits prior to the maturity of contracts at a rate that is different from expected
- Expense risk – expenses incurred in acquiring and administering policies are higher than expected
- New business risk – volumes of new business are lower than sufficient to cover fixed acquisition expenses
- Market risk – the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' section
- Credit risk – the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' and 'other credit risk' sections

A more diversified portfolio of risks is less likely than an undiversified portfolio to be affected across the board by a change in any subset of the risks. As a result, the offsetting effects between unit-linked and traditional business reduce some of the risk associated with the Global Life business.

AUDITED

The Group has local product development committees and a Group-level product approval committee to analyze potential new life products that could significantly increase or change the nature of its risks. The Group regularly reviews the continued suitability and the potential risks of existing life products.

The Group uses market-consistent embedded value reporting principles, which allow Zurich to increase its understanding, and report on, the risk profile of its life products, and how these risks would change under different market conditions. Embedded value is a measure that markets use to value life businesses. For more information, see the 'embedded value report 2015' at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

From a risk-management perspective, unit-linked products are designed to reduce much of the market and credit risk associated with the Group's traditional business. Risks that are inherent in these products are largely passed on to the policyholder, although a portion of the Group's management fees are linked to the value of funds under management, and hence are at risk if fund values decrease. To the extent that there are guarantees built into the product design, unit-linked products carry mortality/morbidity risk and market risk. Contracts may have minimum guaranteed death benefits where the sum at risk depends on the fair value of the underlying investments. For certain contracts these risks are mitigated by mortality and morbidity charges.

Other life insurance liabilities include traditional life insurance products, such as protection and life annuity products. Protection products carry mortality, longevity and morbidity risk, as well as market and credit risk. Epidemics and lifestyle changes are among the most significant factors that could result in earlier or more claims than expected. Disability, defined in terms of the ability to perform an occupation, could be affected by economic conditions. To reduce pricing cross-subsidies, where permitted, premiums are adjusted for factors such as age, gender and smoker status. Policy terms and conditions and disclosure requirements in insurance applications are designed to mitigate the risk arising from non-standard and unpredictable risks that could result in severe financial loss.

In the life annuity business, medical advances and improved social conditions that lead to increased longevity are the most significant insurance risk. Annuitant (beneficiary) mortality assumptions include allowance for future mortality improvements.

The Group is also exposed to risks posed by policyholder behavior, and fluctuating expenses. Policyholder behavior risk is mitigated by designing products that, as closely as possible, match revenue and expenses associated with the contract. Expense risk is reduced by carefully controlling expenses, and through regular expense analysis and allocation exercises.

The subsidiary Zurich American Life Insurance Company (ZALICO) wrote variable annuity contracts that provide policyholders with certain guarantees related to minimum death and income benefits. After 2001, ZALICO stopped issuing new policies with such features. The Group has a dynamic hedging strategy to manage its economic exposure and reduce the volatility associated with its closed book of variable annuities products within its U.S. life business. These exposures have been substantially reduced as a result of a policy buy back program begun in 2015. The Group is also exposed to risks arising out of bank-owned life insurance contracts sold in the U.S. See heading 'other contracts' in note 7 of the consolidated financial statements for additional information.

Interest rate guarantees (with concentration in traditional, guaranteed business in Germany and Switzerland or variable annuity business in the U.S. containing minimum guaranteed death benefits) expose Zurich to financial losses that may arise as a result of adverse movements in interest rates. The management of these guarantees is through a combination of asset-liability matching and hedging.

The Group defines concentration risk in the Global Life business as the risk of exposure to increased losses associated with inadequately diversified portfolios of assets or obligations. Concentration risk for a life insurer may arise with respect to investments in a geographical area, economic sector, or individual issuers, or due to a concentration of business written within a geographical area, of a policy type, or of underlying risks covered.

Observing best estimate assumptions on cash flows related to benefits of insurance contracts gives some indication of the size of the exposure to risks and the extent of risk concentration. Table 3 shows the Group's concentration of risk within the life business by region and line of business based on reserves for life insurance on a net basis. The Group's exposure to life insurance risks varies significantly by geographic region and line of business and may change over time. See note 8 of the consolidated financial statements for additional information on reserves for insurance contracts.

Risk review *continued*

Reserves, net of reinsurance, by region

Table 3

in USD millions, as of December 31

	Unit-linked insurance contracts		Other life insurance liabilities		Total reserves	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Global Life						
North America	1,263	1,024	5,577	5,469	6,840	6,492
Latin America	8,036	9,897	3,863	4,917	11,899	14,814
Europe, Middle East & Africa	43,522	48,052	71,711	78,421	115,233	126,472
of which						
United Kingdom	20,778	23,367	3,054	5,119	23,832	28,485
Germany	13,530	13,818	36,418	41,237	49,948	55,055
Switzerland	726	737	18,015	18,427	18,741	19,164
Ireland	2,944	2,897	1,979	2,123	4,923	5,020
Spain	1,062	2,729	7,450	6,418	8,512	9,147
Italy	223	279	3,013	3,138	3,237	3,416
Rest of Europe	4,258	4,226	1,782	1,960	6,040	6,185
Asia-Pacific	403	458	2,489	2,782	2,892	3,240
Other	–	–	272	327	272	328
Subtotal	53,224	59,431	83,912	91,914	137,136	151,345
Other segments	11,169	11,970	4,144	4,718	15,313	16,688
Total	64,393	71,400	88,056	96,632	152,449	168,033

Modeling natural catastrophes

While specific catastrophes are unpredictable, modeling helps to determine potential losses and the likelihood of such losses. The Group uses adjusted third-party models to manage its underwriting and accumulations to stay within intended exposure limits and to guide how much reinsurance Zurich buys.

To have a consistent approach and form a global perspective on accumulations, the Group models general insurance exposures in a center of excellence, which works with local businesses to help improve the overall quality of data. The Group models potential losses from property policies in hazard-prone areas with material exposure and from workers' compensation policies covering earthquakes in California, Pacific Northwest and New Madrid (U.S. states of Arkansas, Illinois, Indiana, Kentucky, Louisiana, Michigan, Mississippi, Missouri, Ohio, Tennessee, Wisconsin). Other non-property-related losses are estimated based on adjustments. Risk modeling mainly addresses climate-induced perils such as windstorms, river floods, tornadoes, hail storms, downburst and straight line winds, and geologically induced perils such as earthquakes. The Group constantly seeks to improve its modeling, fill in gaps in models with additional assessments, and increase the granularity of data collection. It uses internal and external knowledge in modeling accumulations. One such source of external knowledge is the Natural Catastrophe Advisory Council, a group of scientists associated with leading research organizations such as the U.S. National Center for Atmospheric Research, the U.S. Geological Survey and the Intergovernmental Panel on Climate Change. Zurich further validates modeling results by comparing them with claims experience. In 2015 Zurich joined the Risk Prediction Initiative (RPI), which is a membership organization funding academic research relevant to the reinsurance and insurance industry.

Risks from man-made catastrophes

Man-made catastrophes include such risks as industrial accidents and terrorism attacks. Zurich's experience in monitoring potential exposures to natural catastrophes is also applicable to threats posed by man-made catastrophes, particularly terrorism.

The Group reviews and aggregates worker injury, property and life risk exposures to identify areas of significant concentration and assesses other lines of business, such as liability and auto, although the potential exposure is not as significant. The data allows underwriters to evaluate how insuring a particular customer's risk might affect Zurich's overall exposure. Zurich uses a vendor-provided catastrophe model to evaluate potential exposures in every major U.S. city and selected cities in Europe. The Group undertakes more detailed and frequent analyses for cities in which Zurich has greater exposure.

The Group's analysis for general insurance business has shown that its exposures outside North America are lower, in large part due to government-provided pools; even so, the Group assesses the risk for countries with the next-greatest potential net exposure. The Group periodically monitors accumulation limits for these and other areas.

AUDITED

Reinsurance for general insurance and life insurance

The Group's objective in purchasing reinsurance is to provide market-leading capacity for customers while protecting the balance sheet and achieving capital efficiency. The Group follows a centralized reinsurance treaty purchasing strategy for both General Insurance and Global Life, and bundles programs, where appropriate, to benefit from diversification and economies of scale.

Zurich structures and aligns its reinsurance programs to achieve an optimum risk-return ratio. Zurich manages its central reinsurance purchasing according to these principles. The Group is thus able to manage its risks to retain a significant and stable portion of its risk exposure. The cession rate for General Insurance was 16.6 percent and 15.1 percent as of December 31, 2015 and December 31, 2014, respectively. The cession rate for Global Life was 17.2 percent and 4.6 percent as of December 31, 2015 and December 31, 2014, respectively. The increase in ceded premiums for Global Life is due to the temporary reinsurance of a run-off portfolio, pending regulatory approval of the portfolio transfer to a third party.

The Group continues to use traditional reinsurance markets and other alternatives, such as catastrophe bonds, to protect against extreme single events and increased frequency of events. In particular the Group is able to use its global reach for catastrophe protection. It has a combination of 'per event' and annual aggregate covers. This protects the Group's business by event and region, and also if multiple events occur across regions.

The Group uses reinsurance to manage risk related to unusually severe or frequent events, through the main in-force reinsurance covers. The chart below shows the covers for catastrophe events as of December 31, 2015.

The Group participates in the underlying risks through its retention and through its co-participation in the excess layers. The contracts are on a loss-occurrence basis except the aggregate catastrophe cover Lakeside Re III Cat bond and the Global Aggregate Catastrophe cover which operate on an annual aggregate basis. In addition to these covers, the Group has per risk programs, some local catastrophe covers and a bilateral risk swap in place. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward. The current catastrophe covers are placed annually: January 1 for the U.S. program and the Global Aggregate Catastrophe cover; April 1 for the European program and the Global Catastrophe treaty, and July 1 for the rest of the world program.

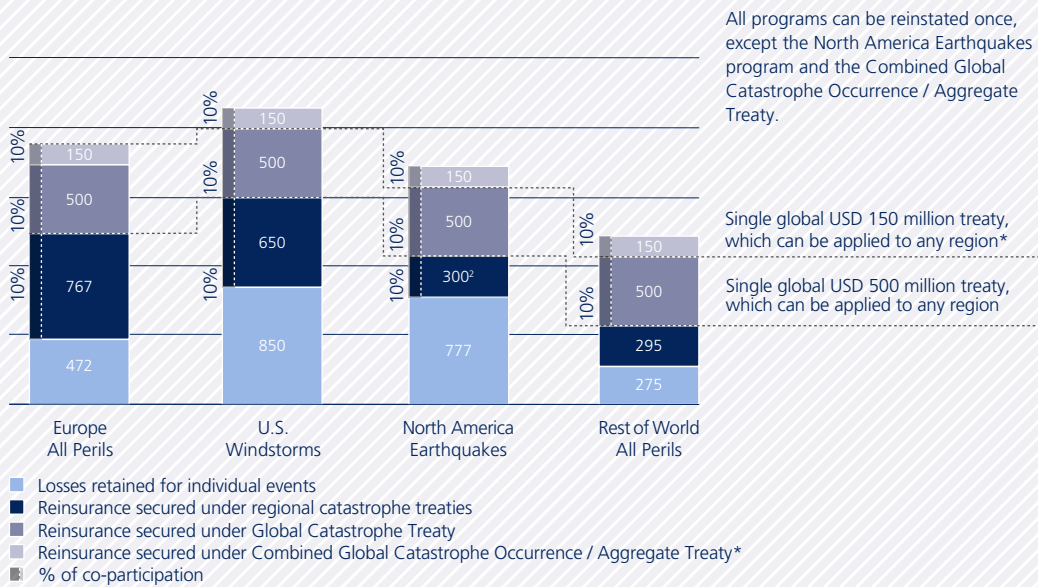
Risk review *continued*

AUDITED

The treaty structures of most catastrophe covers, including the regional retentions, remained stable in 2015. Zurich increased the attachment point of the Global Aggregate Catastrophe treaty, but included line of businesses-specific (marine and property) additional exposure to maintain a superior earnings protection for higher frequency scenarios within the retention of the regional covers.

Reinsurance for natural catastrophes by region – unusually severe catastrophe events¹

(in USD millions, as of December 31, 2015)



*This USD 150 million cover is the same combined global occurrence / aggregate treaty presiding over the global catastrophe treaty. This cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual event.

¹ US Cat Treaty and Global Aggregate Cat Treaty renewed on January 1, 2015; Europe Cat Treaty and Global Cat Treaty renewed on April 1, 2015; and International Cat Treaty renewed on July 1, 2015.

² Lakeside Re III - Cat Bond

Reinsurance for natural catastrophes, aggregated – unusually frequent catastrophe events

(in USD millions, as of December 31, 2015)



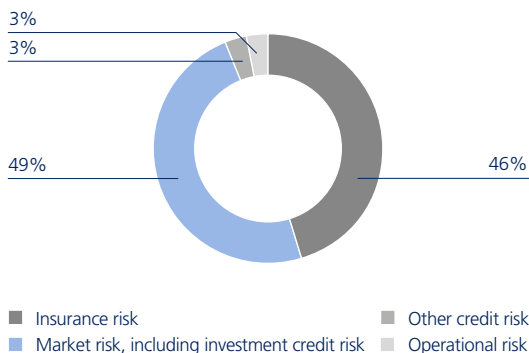
* This USD 150 million cover is the same Combined Global Catastrophe Occurrence / Aggregate Treaty presiding over the Global Catastrophe Treaty. This cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual event.

To complement existing treaties, the Group purchases catastrophe reinsurance specific to life insurance for its exposure to natural and man-made catastrophes.

Market risk including investment credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion
(as of July 1, 2015)



Key risk and capital indicators
(Z-ECM, in USD billions)

	Q2 2013	Q2 2014	Q2 2015
Market risk	15.9	17.7	16.3

- In 2015 Zurich enhanced its market risk model; market risk and investment credit risk are now quantified in an integrated way.
- In 2015 the Group protected its capital from the potential exit of Greece from the Eurozone with a hedge, unwound in August 2015.

AUDITED

Market risk is the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets. Risk factors include:

- Equity market prices
- Property market prices
- Interest rate risk
- Credit and swap spread changes
- Defaults of issuers
- Currency exchange rates

The Group manages the market risk of assets relative to liabilities on an economic total balance sheet basis. This is done to achieve the maximum risk-adjusted excess return on assets relative to the liability benchmark, while taking into account the Group's risk tolerance and local regulatory constraints.

The Group has policies and limits to manage market risk and keep its strategic asset allocation in line with its risk capacity. To control risk aggregation and ensure a consistent approach to constructing portfolios and choosing external asset managers, Zurich centrally manages certain asset classes to control aggregation of risk, and provides a consistent approach to constructing portfolios and selecting external asset managers. It diversifies portfolios, investments and asset managers, and regularly measures and manages market risk exposure. The Group has set limits on concentration in investments in single issuers and certain asset classes as well by how much asset interest rate sensitivities can deviate from liability interest-rate sensitivities. The Group also limits illiquid investments.

The Asset/Liability Management Investment Committee reviews and monitors Group strategic asset allocation and tactical boundaries, and monitors Group asset/liability exposure. The Group oversees the activities of local asset/liability management investment committees and regularly assesses market risks at both Group and local business levels. The economic effect of potential extreme market moves is regularly examined and considered when setting the asset allocation.

Risk assessment reviews include the analysis of the management of interest rate risk for each major maturity bucket and adherence to the aggregate positions with risk limits. The Group applies processes to manage market risks and to analyze market risk hotspots. Actions to mitigate risk are taken if necessary to manage fluctuations affecting asset/liability mismatch and risk-based capital.

Risk review *continued*

AUDITED

The Group uses derivative financial instruments to limit market risks arising from changes in currency exchange rates, interest rates and equity prices, from credit quality of assets and liabilities and commitments to third parties. The Group enters into derivative financial instruments mostly for economic hedging purposes and, in limited circumstances, the instruments may also meet the definition of an effective hedge for accounting purposes. The latter include cross-currency interest rate swaps in fair value hedges and cross-currency swaps in cash flow hedges of Zurich's borrowings, in order to mitigate exposure to foreign currency and interest rate risk. In compliance with Swiss insurance regulation, the Group's policy prohibits speculative trading in derivatives, meaning a pattern of 'in and out' activity without reference to an underlying position. The Group addresses the risks arising from derivatives through a stringent policy that requires approval of a derivative program before transactions are initiated, and by subsequent regular monitoring by Risk Management of open positions and annual reviews of derivative programs.

During 2015, the Group gradually increased market risk, in particular with equities and corporate bonds. However, due to uncertainties about the potential exit of Greece from the Eurozone, the Group implemented a macro equity hedge in April 2015 to protect against a drop of European equity assets. As of the end of August 2015, the Group unwound the hedge because the European bailout plan reduced the probability of such a tail event.

For more information on the Group's investment result, including impairments and the treatment of selected financial instruments, see note 6 of the consolidated financial statements. For more information on derivative financial instruments and hedge accounting, see note 7 of the consolidated financial statements.

Risk from equity securities and property

The Group is exposed to risks from price fluctuations on equity securities and property which could affect the Group's liquidity, reported income, surplus and regulatory capital position. Equity risk exposure includes common stocks, including equity unit trusts, private equity, common stock portfolios backing participating-with-profit policyholder contracts, and equities held for employee benefit plans. Exposure to property risk includes direct holdings in property, listed property company shares and funds, as well as property debt securities such as commercial and residential mortgages, commercial and residential mortgage-backed securities and mezzanine debt. Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, may be exposed to risks from equity and property, but these risks are borne by policyholders. However, the Group is indirectly exposed to market movements from unit-linked contracts with respect to both earnings and economic capital. Market movements affect the amount of fee income earned when the fee income level is dependent on the valuation of the asset base. Therefore, the value of in-force business for unit-linked business can be negatively affected by adverse movements in equity and property markets.

The Group manages its risks from equity securities and property as part of the overall investment risk management process, and applies limits as expressed in policies and guidelines. Specifically, Zurich limits holdings in equities, real estate and alternative investments. In order to realize an optimal level of risk diversification, the strategy for equities is defined through a composite of market benchmark indices. The Group has the capability and processes in place to change the exposure to the key equity markets within a short time frame through the use of derivatives.

For additional information on equity securities and investment property, see note 6 of the consolidated financial statements.

Risk from interest rates and credit spreads

Interest rate risk is the risk of loss resulting from changes in interest rates, including changes in the shape of yield curves. The Group is exposed to interest rate risk including from debt securities, reserves for insurance contracts, liabilities for investment contracts, employee benefit plans, and loans and receivables.

Zurich has limits on holdings in real assets and limits on deviations of asset interest rate sensitivities from liability interest rate sensitivities. The Group also manages credit spread risk, which describes the sensitivity of the values of assets and liabilities due to changes in the level or the volatility of credit spreads over the risk-free interest rate yield curves. Movements of credit spreads are driven by expected probability of default, expected losses in cases of defaults of issuers, the uncertainty of default probabilities and losses, as well as actual defaults of issuers.

Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, are at the risk of the policyholder; however, the Group is exposed to fluctuations in interest rates in so far as they affect the amount of fee income earned if the fee income level is dependent on the valuation of the asset base.

AUDITED

Analysis of market risk sensitivities for interest rate, equity and credit spread risks

Basis of presentation – General Insurance and rest of the business

The basis of the presentation for tables 4, 5, and 6 is an economic valuation represented by the fair value for Group investments, IFRS insurance liabilities discounted at risk-free market rates (the Group describes risk-free market rates as swap rates) to reflect the present value of insurance liability cash flows and other liabilities, for example own debt. In the sensitivities, own debt does not include subordinated debt, which Zurich considers available to protect policyholders in a worst-case scenario.

Tables 4, 5 and 6 show the estimated economic market risk sensitivities of Group investments, including investment property, liabilities, including insurance and financial liabilities, and the net impact for General Insurance and the rest of the business. Positive values represent an increase in the balance, and values in parentheses represent a decrease. Mismatches in changes in value of assets relative to liabilities represent an economic risk to the Group. The net impact – the difference between the impact on Group investments and liabilities – represents the economic risk related to changes in market risk factors that the Group faces.

In determining the sensitivities, investments and liabilities are fully re-valued in the given scenarios. Each instrument is re-valued separately taking the relevant product features into account. Non-linear effects, where they exist, are reflected in the model. The sensitivities are shown after tax. They do not include the impact of transactions within the Group.

The impact of a 100 basis point decrease in interest rate yield curves in table 4 was restated for 2014 for General Insurance and rest of the business to allow for negative rates.

Sensitivities for the rest of the business include Farmers, Other Operating Businesses and Non-Core Businesses.

Basis of presentation – Global Life

Tables 4, 5 and 6 show the estimated economic sensitivity of the embedded value of the Global Life business to financial market movements. Actions that would be taken by management or policyholders are considered. For contracts with financial options and guarantees, such as some participating business, movements in financial markets can change the nature and value of these benefits. The dynamics of these liabilities are captured so that this exposure is quantified, monitored, managed and where appropriate, mitigated.

For more information, see the 'embedded value report 2015' at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

Risk review *continued*

AUDITED

Analysis of economic sensitivities for interest rate risk

Table 4 shows the estimated impacts of a 100 basis point increase/decrease in yield curves after consideration of hedges in place, as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 4		2015	2014
Economic interest rate sensitivities	In USD millions, as of December 31		
	100 basis points increase in the interest rate yield curves		
	General Insurance business		
	Net impact after tax	(288)	(221)
	Global Life business		
	Total impact on Embedded Value	(276)	(65)
	Rest of the business		
	Net impact after tax	67	(47)
	100 basis points decrease in the interest rate yield curves		
	General Insurance business		
	Net impact after tax	247	72
	Global Life business		
	Total impact on Embedded Value	29	(222)
Rest of the business			
Net impact after tax	(157)	(11)	

Analysis of economic sensitivities for equity risk

Table 5 shows the estimated impacts from a 10 percent decline in stock markets, after consideration of hedges in place, as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 5		2015	2014
Economic equity price sensitivities	In USD millions, as of December 31		
	10% decline in stock markets		
	General Insurance business		
	Net impact after tax	(459)	(543)
	Global Life business		
	Total impact on Embedded Value	(289)	(301)
	Rest of the business		
Net impact after tax	(31)	(61)	

AUDITED

Analysis of economic sensitivities for credit spread risk

Table 6 shows the estimated impacts from a 100 basis points increase in corporate credit spreads, as of December 31, 2015 and 2014, respectively. The sensitivities apply to all fixed income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities.

Table 6		2015	2014
Economic credit spread sensitivities	In USD millions, as of December 31		
	100 basis points increase in credit spreads		
	General Insurance business		
	Net impact after tax	(1,004)	(1,342)
	Global Life business		
	Total impact on Embedded Value	(1,056)	(884)
Rest of the business			
Net impact after tax	(220)	(423)	

Limitations of the analysis for General Insurance and rest of the business:

- The sensitivities show the effects of a change of certain risk factors, while other assumptions remain unchanged.
- The interest rate scenarios assume a parallel shift of all interest rates in the respective currencies. They do not take into account the possibility that interest rate changes might differ by rating class; these are disclosed separately as credit spread risk sensitivities.
- The sensitivity analysis is based on economic net assets, and not on shareholders' equity or net income as set out in the consolidated financial statements.
- The sensitivity analysis is calculated after tax; the Group effective tax rate is 36.6 percent for 2015 and 27.0 percent for 2014.
- The equity market scenarios assume a concurrent movement of all stock markets.
- The sensitivity analysis does not take into account actions that might be taken to mitigate losses. Actions may involve changing the asset allocation, for example through selling and buying assets.
- The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent the Group's view of expected future market changes. In addition to the sensitivities, management uses stress scenarios to assess the impact of more severe market movements on the Group's financial condition. For more information on stress scenarios, see 'impact of market, credit, and insurance scenarios on Z-ECM (unaudited).'

Limitations of the analysis for Global Life:

- The sensitivities show the effects of a change in certain risk factors, while other assumptions remain unchanged, except where they are directly affected by the revised conditions.
- The market risk scenarios assume a concurrent movement of all stock markets and an unrelated parallel shift of all interest rates in different currencies.
- The assumptions on policyholder behavior, such as lapsing of policies, included in the sensitivity analysis for Global Life may be different from actual behavior. Therefore, the actual impact may deviate from the analysis.

Risks from defaults of counterparties

Debt securities

The Group is exposed to credit risk from third-party counterparties where the Group holds securities issued by those entities.

Table 7		2015		2014	
Debt securities by rating of issuer	as of December 31				
		USD millions	% of total	USD millions	% of total
	Rating				
	AAA	29,228	21.2%	30,298	19.7%
	AA	47,332	34.4%	58,011	37.8%
	A	24,165	17.5%	27,513	17.9%
	BBB	32,728	23.8%	33,962	22.1%
	BB and below	4,235	3.1%	2,356	1.5%
	Unrated	42	0.0%	1,508	1.0%
	Total	137,730	100.0%	153,648	100.0%

Table 7 shows the credit risk exposure of debt securities, by issuer credit rating. As of December 31, 2015, 96.9 percent of the Group's debt securities is investment grade and 21.2 percent is rated 'AAA.' Downgrades of several Eurozone governments and related entities caused breaches of internal rating category limits; the breaches were approved. As of December 31, 2014, 97.5 percent of debt securities was investment grade and 19.7 percent was rated 'AAA.' The Group's investment policy prohibits non-investment-grade investments, unless specifically authorized. Where the Group identifies investments expected to be downgraded, it implements appropriate actions.

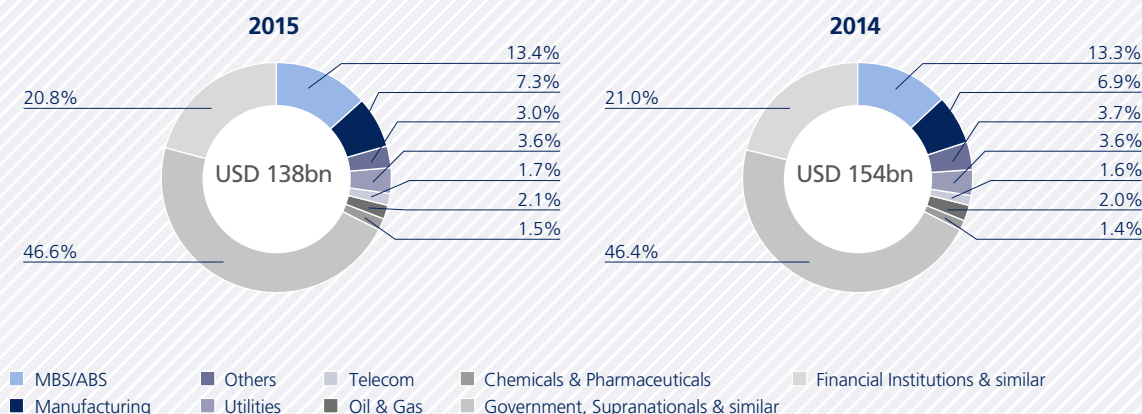
Risk review *continued*

AUDITED

The risk-weighted average issuer credit rating of the Group's debt securities portfolio was 'BBB' in 2015 and 'BBB+' in 2014.

Debt securities – credit risk concentration by industry

(%, as of December 31)



As of December 31, 2015, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was in governments, supranationals and similar at 46.6 percent. In all other categories, a total of USD 24.5 billion or 33.3 percent was secured. As of December 31, 2014, 46.4 percent of the Group's debt portfolio was invested in governments, supranationals and similar. In all other categories, a total of USD 35.9 billion or 44 percent was secured.

Table 8

The Group's debt exposure to Eurozone governments and supranationals & similar

in USD millions, as of December 31	2015	2014
Germany	3,261	5,665
France	5,670	6,239
Austria	1,910	2,657
Belgium	2,015	2,184
Netherlands	1,355	2,041
Peripheral countries	15,344	14,847
Greece	–	–
Ireland	529	573
Italy	9,330	9,286
Portugal	515	532
Spain	4,970	4,456
Rest of Eurozone	794	1,128
Eurozone supranationals and similar	665	1,094
Total	31,014	35,853

In addition to debt exposure, the Group had sovereign loan exposure of USD 4.7 billion and USD 3.6 billion to Germany as of December 31, 2015 and 2014, respectively. For more information, see the 'other loans' section.

The second-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is in financial institutions (including banks), at 20.8 percent, of which 38.4 percent is secured.

The third-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is in structured finance securities (mortgage-backed securities (MBS)/asset-backed securities (ABS) and similar). Although credit risks of the underlying securities are diverse in nature, the Group also considers macro impacts that may affect structured finance sub-categories (e.g., auto or credit card ABS) in its credit assessments. Structured finance exposures are assessed on a look-through basis prior to acquisition and not merely on the strength of prevailing credit ratings or credit profiles.

AUDITED

Cash and cash equivalents

To reduce concentration, settlement and operational risks, the Group limits the amount of cash that can be deposited with a single counterparty. The Group also maintains an authorized list of acceptable cash counterparties.

Cash and cash equivalents amounted to USD 8.2 billion as of December 31, 2015 and USD 7.6 billion as of December 31, 2014. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio increased from 'BBB+' as of December 31, 2014 to 'A-' as of December 31, 2015. 60 percent of the total was with the ten largest global banks, whose risk-weighted average rating declined from 'A' as of December 31, 2014 to 'A-' as of December 31, 2015.

Mortgage loans

The mortgage business is affected by local property market conditions and local legislation. Investment portfolio allocations made to mortgages take these factors into consideration, and are in line with the framework of the strategic asset allocation defined by the Group, and adapted and approved by local investment committees. Conservative lending criteria (i.e., maximum mortgage-loan to property-value ratios) and diversification of loans across many single borrowers, particularly in Germany and in Switzerland, help reduce potential loss. Furthermore, business units are required to clearly state criteria for determining borrower and collateral quality in their local mortgage policies. The Group sets requirements for local policies, and monitoring and reporting standards. The Group closely monitors performance of portfolios with respect to impairments and losses.

The Group's largest mortgage loan portfolios are in Germany (USD 2.6 billion) and in Switzerland (USD 3.6 billion); these are predominantly secured against residential property. In Switzerland, the underlying properties backing individual loans are revalued every 10 years. In Germany, the property valuation is not generally reassessed after the mortgage loan is granted. A less-frequent, or no revaluation of the underlying property means that reported loan-to-value (LTV) ratios will be higher (lower) than they would be if property prices had risen (fallen) since their valuation. For more details, see note 25 in the consolidated financial statements.

Other loans

The credit risk arising from other loans is assessed and monitored together with the fixed income securities portfolio. 51.8 percent of the reported loans are to governments, supranationals and similar, of which 94.4 percent are to the German Central Government or the German Federal States. Table 9 shows the composition of the loan portfolio by rating class. As of December 31, 2015, a total of USD 5.0 billion or 52.6 percent of loans are secured. As of December 31, 2014, a total of USD 6.0 billion or 55.5 percent of loans were secured.

Table 9

as of December 31

Rating	2015		2014	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	4,243	44.3%	4,998	46.1%
AA	696	7.3%	843	7.8%
A	1,702	17.8%	2,261	20.9%
BBB and below	1,624	17.0%	1,577	14.6%
Unrated	1,303	13.6%	1,155	10.7%
Total	9,569	100.0%	10,834	100.0%

Other loans
by rating
of issuer

Risk review *continued*

AUDITED

Derivatives

The positive replacement value of outstanding derivatives represents a credit risk to the Group. These instruments include interest-rate, currency, total-return and equity swaps, forward contracts and purchased options. A potential exposure also arises from possible changes in replacement values. The Group regularly monitors credit risk exposures arising from derivative transactions. Outstanding positions with external counterparties are managed through an approval process embedded in derivative programs.

To limit credit risk, derivative financial instruments are typically executed with counterparties rated 'A-' or better by an external rating agency, unless collateral is provided as per Zurich Risk Policy. The Group's standard practice is to only transact derivatives with those counterparties for which the Group has in place an ISDA Master Agreement, with a Credit Support Annex. This mitigates credit exposures from over-the-counter transactions due to close-out netting and requires the counterparty to post collateral when the derivative position is beyond an agreed threshold. The Group further mitigates credit exposures from derivative transactions by using exchange-traded instruments whenever possible.

Risk from currency exchange rates

Currency risk is the risk of loss resulting from changes in exchange rates. The Group operates internationally and therefore is exposed to the financial impact arising from changes in the exchange rates of various currencies. The Group's presentation currency is the U.S. dollar, but its assets, liabilities, income and expenses are denominated in many currencies, with significant amounts in the euro, Swiss franc and British pound, as well as the U.S. dollar. On local balance sheets a currency mismatch may cause a balance sheet's net asset value to fluctuate, through either income or directly through equity. The Group manages this risk by matching foreign currency positions on local balance sheets within prescribed limits. Residual local mismatches are reported centrally to make use of the netting effect across the Group. Zurich hedges these residual local mismatches within an established limit through a central balance sheet. For information on net gains/losses on foreign currency transactions included in the consolidated income statements, see note 1 of the consolidated financial statements. The monetary currency risk exposure on local balance sheets is considered immaterial.

Differences arise when functional currencies are translated into the Group's presentation currency, the U.S. dollar. The Group applies net investment hedge accounting to protect against the impact that changes in certain exchange rates might have on selected net investments.

Table 10 shows the total IFRS equity's sensitivity to changes in exchange rates for the main functional currencies to which the Group is exposed. Positive values represent an increase in the value of the Group's total equity. See notes 1, 3 and 7 of the consolidated financial statements for additional information on foreign currency translation and transactions.

Table 10

in USD millions, as of December 31

	2015	2014
10% increase in		
EUR/USD rate	584	825
GBP/USD rate	220	302
CHF/USD rate	153	(176)
BRL/USD rate	97	157
Other currencies/USD rates	525	573

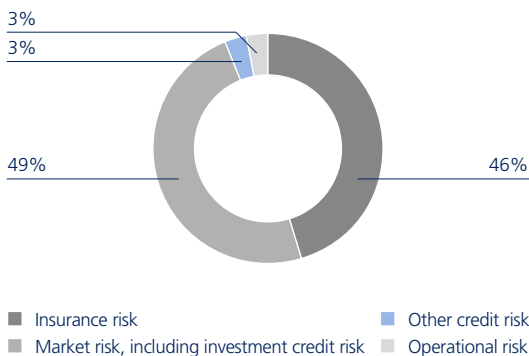
The sensitivities show the effects of a change of the exchange rates only, while other assumptions remain unchanged. The sensitivity analysis does not take into account management actions that might be taken to mitigate such changes. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent Zurich's view of expected future market changes. While table 10 shows the effect of a 10 percent increase in currency exchange rates, a decrease of 10 percent would have the converse effect.

Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations

Other credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion
(as of July 1, 2015)



Key risk and capital indicators
(Z-ECM, in USD billions)

	Q2 2013	Q2 2014	Q2 2015
Reinsurance credit risk	1.1	1.4	1.0

- The high and stable credit quality of the reinsurance assets portfolio and declining concentration risk allowed for a reduction in Z-ECM capital required.

AUDITED

Credit risk is the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations. See section 'risks from defaults of counterparties' for market-risk-related asset categories. The Group's exposure to other credit risk is derived from the following main categories of assets:

- Reinsurance assets
- Receivables

The Group's objective in managing credit risk exposures is to maintain them within parameters that reflect the Group's strategic objectives and risk tolerance. Sources of credit risk are assessed and monitored, and the Group has policies to manage the specific risks within the various subcategories of credit risk. To assess counterparty credit risk, the Group uses the ratings assigned by external rating agencies, qualified third parties, such as asset managers, and internal rating assessments. If external rating agencies' ratings differ, the Group generally applies the lowest, unless other indicators justify an alternative, which may be an internal credit rating.

The Group regularly tests and analyzes credit risk scenarios and prepares possible contingency measures that may be implemented, if the credit risk environment worsens.

The Group actively uses collateral to mitigate credit risks. Nevertheless, underlying credit risks are managed independently from the collateral. The Group has limits and quality criteria to identify acceptable letter-of-credit providers. Letters of credit enable Zurich to limit the risks embedded in reinsurance captives, deductibles, trade credit and surety.

Credit risk concentration

The Group limits and regularly monitors credit exposures to individual and related counterparties. The Group's exposure to counterparties' parent companies and subsidiaries is aggregated to include reinsurance assets, investments, certain insurance products and derivatives. There is no unapproved material exposure in excess of the Group's limits for counterparty aggregation as of December 31, 2015 or December 31, 2014.

On-balance sheet exposures are the main source of credit risk. Off-balance sheet exposures are related primarily to collateral used to protect underlying credit exposures on the balance sheet. The Group also has off-balance sheet exposures related to undrawn loan commitments of USD 8 million and USD 3 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively. See note 23 of the consolidated financial statements for undrawn loan commitments.

Risk review *continued*

AUDITED

Credit risk related to reinsurance assets

The Group's Corporate Reinsurance Security Committee manages the credit quality of cessions and reinsurance assets. The Group typically cedes new business to authorized reinsurers with a minimum rating of 'A-' 73 percent and 67 percent of the business ceded to reinsurers that fall below 'A-' or are not rated is collateralized, as of December 31, 2015 and 2014 respectively. Of the business ceded to reinsurers that fall below 'A-' or are not rated, 32 percent and 50 percent were ceded to captive insurance companies, in 2015 and 2014, respectively.

Reinsurance assets include reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 17.9 billion and USD 16.6 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively, and receivables arising from ceded reinsurance, gross of allowances for impairment, of USD 0.9 billion as of December 31, 2015 and 2014. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 149 million as of December 31, 2015 and USD 135 million as of December 31, 2014. The Group's policy on impairment charges takes into account both specific charges for known situations (e.g., financial distress or litigation) and a general, prudent provision for unanticipated impairments.

Reinsurance assets in table 11 are shown before taking into account collateral such as cash or bank letters of credit and deposits received under ceded reinsurance contracts. Except for an immaterial amount, letters of credit are from banks rated 'A-' and better. Compared with December 31, 2014, collateral increased by USD 1.4 billion to USD 9.0 billion. The increase in collateral is due to the temporary reinsurance of a run-off portfolio, pending regulatory approval of the portfolio transfer to a third party.

Table 11 shows reinsurance premiums ceded and reinsurance assets split by rating.

Table 11

as of December 31

Rating	2015				2014			
	Premiums ceded		Reinsurance assets		Premiums ceded		Reinsurance assets	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	72	0.9%	36	0.2%	63	1.0%	36	0.2%
AA	1,188	14.7%	4,770	25.6%	1,435	23.5%	5,314	30.6%
A	2,284	28.3%	8,271	44.3%	1,813	29.7%	7,264	41.8%
BBB	861	10.7%	1,244	6.7%	1,132	18.6%	1,968	11.3%
BB	325	4.0%	530	2.8%	375	6.1%	671	3.9%
B	258	3.2%	194	1.0%	55	0.9%	117	0.7%
Unrated	3,090	38.3%	3,617	19.4%	1,228	20.1%	2,017	11.6%
Total¹	8,078	100.0%	18,662	100.0%	6,101	100%	17,387	100.0%

¹ The value of the collateral received amounts to USD 9.0 billion and USD 7.6 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively. In 2014 collateral was under-reported by USD 1.9 billion.

Reinsurance
premiums ceded
and reinsurance
assets by rating
of reinsurer
and captive

AUDITED

Credit risk related to receivables

The Group's largest credit-risk exposure to receivables is related to third-party agents, brokers and other intermediaries, and arises where premiums are collected from customers to be paid to the Group, or to pay claims to customers on behalf of the Group. The Group has policies and standards to manage and monitor credit risk related to intermediaries. The Group requires intermediaries to maintain segregated cash accounts for policyholder money. The Group also requires that intermediaries satisfy minimum requirements of capitalization, reputation and experience, and provide short-dated business credit terms.

Receivables that are past due but not impaired should be regarded as unsecured, but some of these receivable positions may be offset by collateral. The Group reports internally on Group past-due receivable balances and strives to keep the balance of past-due positions as low as possible, while taking into account customer satisfaction.

Receivables from ceded reinsurance are part of reinsurance assets and are managed accordingly. See notes 16 and 25 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

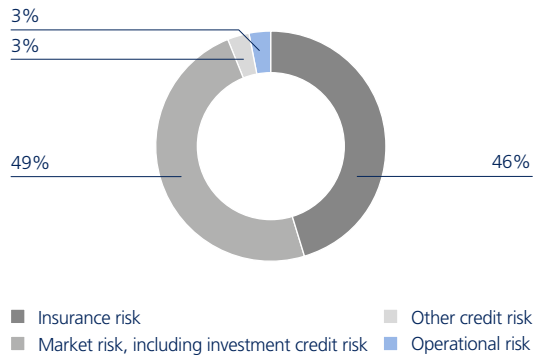
Risk review *continued*

Operational risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33 billion

(as of July 1, 2015)



Key risk and capital indicators

(Z-ECM, in USD billions)

	Q2 2013	Q2 2014	Q2 2015
Operational risk	1.1	1.1	0.9

- Mitigating and responding to cyber risks and threats to data security strengthen Zurich's ability to handle and protect data and information in anticipation of a rapidly evolving external environment.
- In 2015 the Group enhanced the internal control framework for operations and investment management.

AUDITED

Operational risk is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems or from external events such as outsourcing, catastrophes, legislation, or external fraud.

Zurich has a comprehensive framework with a common approach to identify, assess, quantify, mitigate, monitor and report operational risk within the Group. Within this framework, the Group:

- Uses a scenario-based approach to assess, model and quantify the capital required for operational risk for business units under extreme circumstances. This approach allows information to be compared across the Group and highlights the main scenarios contributing to the Z-ECM capital required. See chart 'Z-ECM capital required for operational risk split by risk scenarios (unaudited)' for more information.
- Documents and reviews loss events exceeding a threshold determined by the Zurich Risk Policy. Remedial action is taken to avoid a recurrence of such operational loss events.
- Conducts risk assessments where operational risks are identified for key business areas. Risks identified and assessed above a certain threshold must be mitigated. Risk mitigation plans are documented and tracked on an ongoing basis. In the assessments, the Group uses such sources of information as the Total Risk Profiling™ process, internal control assessments, and audit findings, as well as scenario modeling and loss event data.

The Group has specific processes and systems in place to focus on high priority operational matters such as managing information security and third party suppliers, as well as combating fraud.

Zurich mitigates and responds to cyber risks and threats to data security. Data held by Zurich's business partners is protected through contractual arrangements and controls that are built into 'cloud governance' procedures designed to secure Zurich's data in accordance with regulatory requirements and the Group's information security policies.

The Group regularly assesses risks associated with strategic suppliers to verify that suppliers remain financially viable and able to deliver services, and that the Group is not exposed to geographic and supplier concentration risks.

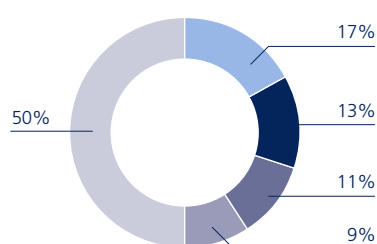
Preventing, detecting and responding to fraud is embedded in Zurich's business. Both claims and non-claims fraud are included in the common framework for assessing and managing operational risks. For Z-ECM calculations, claims fraud is part of insurance risk and non-claims fraud is part of operational risk.

As part of Z-ECM, the Group uses a scenario-based approach to assess, model and quantify the capital required for operational risk under extreme circumstances and a very slight probability of occurrence. The chart below shows the operational risk scenarios that have the highest impact on Z-ECM capital required.

Z-ECM capital required for operational risk, split by risk scenario clusters

(as of July 1, 2015)

Risk scenario clusters contributing to the Z-ECM capital required for operational risk



- **Regulatory and Tax Compliance:** This risk cluster relates to possible non-compliance with applicable laws and regulations, leading to a range of consequences. It includes fines and penalties, litigation, compensation to policyholders, increased regulatory scrutiny, financial losses and increased cost of compliance, as well as consequences from a possible failure to comply with tax requirements.
- **Market Abuse, Mis-selling and Conduct of Business:** This risk cluster relates to the possibility that staff, processes or systems may operate in ways that lead to inappropriate conduct of business in relation to the customer. It includes the possibility of investigations, sanctions and fines imposed on Zurich as a company or any member of staff as a result of market abuse, mis-selling practices leading to regulatory breach or increased compensation.
- **M&A – Due Diligence and Integration:** This risk cluster relates to poor execution of both the due diligence and the post-M&A integration processes. It includes the understatement of liabilities and required investments, operational or legal risks in the acquired business, inadequate transaction decisions, loss of key staff, inability to realize synergies or deliver benefits.
- **Outsourcing:** This risk cluster relates to the need to exit a strategic supplier arrangement for (i) poor service quality; or (ii) a foreseeable disruption in services to financial distress of the ultimate parent company.
- **Other scenarios, e.g. project management, employment malpractice, record retention, licensing.**

Risk management and internal controls

The Group considers controls to be key instruments for monitoring and managing operational risk. The Board has overall responsibility for the Group's risk management and internal controls, in particular for their adequacy and integrity. The Group's internal control system increases the reliability of Zurich's financial reporting, makes operations more effective, and aims to ensure legal and regulatory compliance. The internal controls system is designed to manage rather than eliminate the material risk that business objectives might not be achieved. It can provide only reasonable, not absolute, assurance against material financial misstatement or loss.

The Group encourages risk awareness and understanding of controls with communication and training. Primary risk management and internal control systems are established at Group level and implemented Group-wide.

Management is responsible for identifying, evaluating and addressing significant risks, and designing and maintaining internal controls. Key processes and controls in the organization are subject to reviews by management, Risk Management, Group Audit and Group Compliance. Significant risks and the mitigation actions are reported regularly to the Risk and Audit Committees of the Board.

In 2015 the Group further enhanced specific areas of the internal control framework, focusing on significant financial reporting controls as well as operational key controls in the areas of investment management, operations, underwriting and claims. An internal control certification process is conducted regularly by local business units throughout the Group.

Significant controls are assessed for their design and operating effectiveness. Significant control issues or issues affecting more than one business unit may be categorized as having Group-level significance. The Board's Risk and Audit Committees monitor resolution of such issues.

The Group's Disclosure Committee, led by the Group Controller, assesses the content, accuracy and integrity of the disclosures and the effectiveness of the internal controls over financial reporting. The conclusions are reported to the Group Executive Committee and the Board Audit Committee, which may provide further challenge. The Board reviews and approves results announcements and the annual report. This ensures that both the Board and management have sufficient opportunity to review and challenge the Group's financial statements and other significant disclosures before they are made public.

Risk review *continued*

The Board Risk Committee has reviewed the effectiveness of the Group's risk management system, including the Group's risk tolerance and the enterprise-wide risk governance framework, and the Board Audit Committee has reviewed the effectiveness of the system of control over financial reporting for the calendar year 2015 and have reported to the Board accordingly. Issues identified have been communicated to the Board and either have been or are being addressed by the Group.

The internal and external auditors also regularly report conclusions, observations and recommendations that arise as a result of their independent reviews and testing of internal controls over financial reporting and operations.

Liquidity risk

AUDITED

Liquidity risk is the risk that the Group may not have sufficient liquid financial resources to meet its obligations when they fall due, or would have to incur excessive costs to do so. Zurich's policy is to maintain adequate liquidity and contingent liquidity to meet its liquidity needs under normal conditions and in times of stress. To achieve this, the Group assesses, monitors and manages its liquidity needs on an ongoing basis.

Group-wide liquidity management policies and specific guidelines govern how local businesses plan, manage and report their local liquidity and include regular stress tests for all major carriers within the Group. The stress tests use a standardized set of internally defined stress events, and are designed to provide an overview of the potential drain on liquidity if the Group had to recapitalize local balance sheets.

Similar guidelines apply at the Group level, and detailed liquidity forecasts are regularly conducted, based on local businesses' input and the Group's forecasts. As part of its liquidity management, the Group maintains sufficient cash and cash equivalents and high-quality, liquid investment portfolios to meet outflows under expected and stressed conditions. The Group also maintains internal liquidity sources that cover the Group's potential liquidity needs, including those that might arise in times of stress. The Group takes into account the amount, availability and speed at which these sources can be accessed. The Group has access to diverse funding sources to cover contingencies, including asset sales, external debt issuance and making use of committed borrowing facilities or letters of credit. The Group maintains a range of maturities for external debt securities. A potential source of liquidity risk is the effect of a downgrade of the Group's credit rating. This could affect the Group's commitments and guarantees, potentially increasing liquidity needs. This risk, and mitigating actions that might be employed, are assessed on an ongoing basis within the Group's liquidity framework.

The Group limits the percentage of the investment portfolio that is not readily realizable and regularly monitors exposures to take action if necessary to maintain an appropriate level of asset liquidity. During 2015, the Group was within its limits for asset liquidity. The fair value hierarchy tables in note 24 of the consolidated financial statements segregate financial assets into three levels, reflecting the basis for how fair value was determined. These tables indicate the high degree of liquidity of the Group's investments.

See note 19 of the consolidated financial statements for more information on debt obligation maturities and credit facilities and note 23 of the consolidated financial statements for information on commitments and guarantees. The Group's on-going liquidity monitoring includes regular reporting to the executive management and quarterly reporting to the Risk Committee of the Board, covering aspects such as the Group's actual and forecast liquidity, possible adverse scenarios that could affect the Group's liquidity and possible liquidity needs from the Group's main subsidiaries, including under conditions of stress.

For more information on the Group's other financial liabilities, see note 17 of the consolidated financial statements. See note 6 of the consolidated financial statements for information on the maturity of debt securities for total investments.

The Group has committed to contribute capital to subsidiaries and third parties that engage in making investments in direct private equity and private equity funds. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis. See note 23 of the consolidated financial statements.

AUDITED

Strategic risk and risks to the Group's reputation

Strategic risk

Strategic risk corresponds to the risk that Zurich is unable to achieve its strategic targets.

Strategic risks can arise from:

- Inadequate assessment of strategic plans
- Ineffective implementation of strategic plans
- Unexpected changes to assumptions underlying strategic plans

Zurich defines the strategy as the long term plan of action designed to allow the Group to achieve its goals and aspirations.

The Group works to reduce unintended risks of strategic business decisions through its risk assessment processes and tools, including the Total Risk Profiling™ (TRP) process. As part of the regular TRP process, the Group Executive Committee assessed in 2015 the key strategic risk scenarios, looking at 2016 and beyond. The Group TRP identified and assessed risks in executing the Group's transformation program, delivering on its customer strategy, information security and cyber risks. We have put mitigating actions in place to manage and carry out the Group's transformation; to meet the challenge of evolving customer needs and changes in the distribution model affected by digitalization; and to strengthen Zurich's ability to handle and protect data and information in anticipation of a rapidly evolving external environment.

The Group evaluates the risks of M&A transactions both from a quantitative and a qualitative perspective. The Group conducts risk assessments of M&A transactions to evaluate risks specifically related to integrating acquired businesses.

Risks to the Group's reputation

Risks include acts or omissions by the Group or any of its employees that could damage the Group's reputation or lead to a loss of trust among its stakeholders. Every risk type has potential consequences for Zurich's reputation. Effectively managing each type of risk helps reduce threats to Zurich's reputation.

The Group aims to preserve its reputation by adhering to applicable laws and regulations, and by following the core values and principles of Zurich Basics, the Group's code of conduct, which promotes integrity and good business practice. The Group centrally manages certain aspects of reputation risk, for example, communications, through functions with the appropriate expertise.

Financial information

In this section

Consolidated financial statements	158
Holding company	260
Shareholder information	276
Contact information	279
Glossary	280

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	159
Consolidated statements of comprehensive income	160
Consolidated balance sheets	162
Consolidated statements of cash flows	164
Consolidated statements of changes in equity	166
1. Basis of presentation	168
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	170
3. Summary of significant accounting policies	171
4. Critical accounting judgments and estimates	178
5. Acquisitions and divestments	183
6. Group investments	184
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	187
8. Reserves for insurance contracts and reinsurers' share of reserves for insurance contracts	191
9. Liabilities for investment contracts	198
10. Equity component relating to contracts with DPF	199
11. Gross and ceded insurance revenues and expenses	200
12. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	201
13. Expenses	202
14. Property and equipment	203
15. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	204
16. Receivables and other assets	206
17. Other liabilities	207
18. Income taxes	209
19. Senior and subordinated debt	212
20. Shareholders' equity	214
21. Employee benefits	216
22. Share-based compensation and cash incentive plans	224
23. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	226
24. Fair value measurement	229
25. Analysis of financial assets	239
26. Related party transactions	241
27. Relationship with the Farmers Exchanges	242
28. Segment information	244
29. Interest in subsidiaries	254
Report of the statutory auditor	258

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31

	Notes	2015	Restated 2014
Revenues			
Gross written premiums		48,490	52,069
Policy fees		2,508	2,712
Gross written premiums and policy fees		50,998	54,781
Less premiums ceded to reinsurers ¹		(8,078)	(6,101)
Net written premiums and policy fees		42,920	48,680
Net change in reserves for unearned premiums	11	(296)	(359)
Net earned premiums and policy fees		42,624	48,321
Farmers management fees and other related revenues	27	2,786	2,791
Net investment result on Group investments	6	7,462	9,211
Net investment income on Group investments		5,572	6,206
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		1,891	3,004
Net investment result on unit-linked investments		6,238	10,784
Net gain/(loss) on divestments of businesses		10	(259)
Other income		1,448	1,723
Total revenues		60,568	72,571
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	11	36,076	37,452
Less ceded insurance benefits and losses ¹	11	(5,330)	(3,088)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	11	30,746	34,364
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	11	7,863	12,568
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	11	9,061	9,835
Administrative and other operating expense	13	8,659	8,858
Interest expense on debt		431	525
Interest credited to policyholders and other interest		467	523
Total benefits, losses and expenses		57,227	66,672
Net income before income taxes		3,340	5,898
Income tax (expense)/benefit	18	(1,294)	(1,670)
attributable to policyholders	18	(110)	(106)
attributable to shareholders	18	(1,183)	(1,564)
Net income after taxes		2,047	4,228
attributable to non-controlling interests		205	280
attributable to shareholders		1,842	3,949
in USD			
Basic earnings per share	20	12.36	26.68
Diluted earnings per share	20	12.33	26.44
in CHF			
Basic earnings per share	20	11.89	24.39
Diluted earnings per share	20	11.86	24.17

¹ The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of these transactions was an increase of USD 1.8 billion in premiums ceded to reinsurers and an increase of USD 1.8 billion in ceded insurance benefits and losses in the Global Life business.

Consolidated financial statements *continued*

Consolidated statements of comprehensive income

in USD millions, for the years ended December 31

	Net income attributable to shareholders	Net unrealized gains/(losses) on available- for-sale investments	Cash flow hedges
2014			
Comprehensive income for the period, as restated	3,949	2,338	200
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		5,297	132
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,950)	163
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		(704)	(65)
Foreign currency translation effects		(305)	(30)
2015			
Comprehensive income for the period	1,842	(1,512)	(12)
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		17	23
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,777)	(16)
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		397	(15)
Foreign currency translation effects		(149)	(4)

The notes to the Consolidated financial statements are an integral part of these Consolidated financial statements.

Cumulative foreign currency translation adjustment	Total other comprehensive income recycled through profit or loss	Revaluation reserve	Net actuarial gains/(losses) on pension plans	Total other comprehensive income not recycled through profit or loss	Total other comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	Total comprehensive income
(2,305)	233	24	(407)	(383)	(150)	3,799	43	3,842
(2,305)	3,124	32	(855)	(823)	2,301			
	(1,787)	–	–	–	(1,787)			
–	(769)	(8)	190	183	(586)			
–	(335)	–	257	257	(78)			
(3,034)	(4,558)	9	629	639	(3,919)	(2,078)	(173)	(2,251)
(3,034)	(2,994)	12	649	661	(2,333)			
–	(1,793)	–	–	–	(1,793)			
–	382	(2)	(162)	(164)	218			
–	(153)	–	142	142	(11)			

Consolidated financial statements *continued*

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of			Restated	
		Notes	12/31/15	12/31/14	01/01/14
Investments					
Total Group investments		6	191,238	204,860	207,280
Cash and cash equivalents			8,159	7,600	7,181
Equity securities			18,873	16,099	13,183
Debt securities			137,730	153,648	156,456
Investment property			9,865	8,784	8,745
Mortgage loans			7,024	7,826	9,798
Other loans			9,569	10,834	11,789
Investments in associates and joint ventures			18	70	129
Investments for unit-linked contracts			126,728	134,416	134,267
Total investments¹			317,966	339,276	341,547
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts ¹		8	17,774	16,550	17,978
Deposits made under assumed reinsurance contracts			1,708	2,203	2,645
Deferred policy acquisition costs		12	17,677	17,750	18,724
Deferred origination costs		12	506	595	724
Accrued investment income ²			1,727	1,912	2,321
Receivables and other assets		16	14,930	16,946	18,499
Deferred tax assets		18	1,455	1,561	2,020
Assets held for sale ³			10	48	223
Property and equipment		14	1,140	1,273	1,494
Attorney-in-fact contracts		15	1,025	1,025	1,025
Goodwill		15	1,289	1,661	1,852
Other intangible assets		15	4,766	5,729	6,003
Total assets			381,972	406,529	415,053

¹ The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of these transactions was a decrease of USD 1.7 billion in total investments and an increase of USD 1.8 billion in Reinsurers' share of reserves for insurance contracts in the Global Life business.

² Accrued investment income on unit-linked investments amounted to USD 106 million and USD 133 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

³ December 31, 2015 included land and buildings previously classified as investment property amounting to USD 10 million. December 31, 2014 included land and buildings formerly classified as investment property amounting to USD 48 million.

Liabilities and equity

in USD millions, as of

	Notes	12/31/15	Restated 12/31/14	01/01/14
Liabilities				
Reserve for premium refunds		537	606	571
Liabilities for investment contracts	9	70,627	70,813	67,113
Deposits received under ceded reinsurance contracts		903	1,022	1,245
Deferred front-end fees		5,299	5,539	5,791
Reserves for insurance contracts	8	237,622	253,719	265,440
Obligations to repurchase securities		1,596	1,451	1,685
Accrued liabilities		2,849	3,065	3,023
Other liabilities	17	15,051	17,230	17,904
Deferred tax liabilities	18	4,498	5,020	5,110
Liabilities held for sale		–	–	49
Senior debt	19	4,471	5,379	6,044
Subordinated debt	19	5,614	5,857	6,342
Total liabilities		349,069	369,700	380,319
Equity				
Share capital	20	11	11	11
Additional paid-in capital	20	3,245	4,843	6,395
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments		2,556	4,068	1,730
Cash flow hedges		294	306	106
Cumulative foreign currency translation adjustment		(9,347)	(6,313)	(4,008)
Revaluation reserve		228	218	195
Retained earnings		34,192	31,602	28,075
Shareholders' equity		31,178	34,735	32,503
Non-controlling interests		1,725	2,095	2,231
Total equity		32,904	36,830	34,734
Total liabilities and equity		381,972	406,529	415,053

The notes to the Consolidated financial statements are an integral part of these Consolidated financial statements.

Consolidated financial statements *continued*

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31

	2015	Restated 2014
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	1,842	3,949
Adjustments for:		
Net (gain)/loss on divestments of businesses	(10)	259
(Income)/expense from equity method accounted investments	(8)	(12)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	1,200	1,012
Other non-cash items	325	9
Underwriting activities:	6,868	14,532
<i>Reserves for insurance contracts, gross</i>	4,528	4,759
<i>Reinsurers' share of reserves for insurance contracts¹</i>	(1,981)	691
<i>Liabilities for investment contracts</i>	4,806	9,746
<i>Deferred policy acquisition costs</i>	(981)	(1,014)
<i>Deferred origination costs</i>	47	55
<i>Deposits made under assumed reinsurance contracts</i>	526	429
<i>Deposits received under ceded reinsurance contracts</i>	(77)	(134)
Investments:	(4,703)	(15,267)
<i>Net capital (gains)/losses on total investments and impairments</i>	(6,261)	(12,017)
<i>Net change in derivatives</i>	200	38
<i>Net change in money market investments</i>	1,415	1,939
<i>Sales and maturities</i>		
<i>Debt securities¹</i>	85,797	108,774
<i>Equity securities</i>	60,722	57,048
<i>Other</i>	7,444	7,869
<i>Purchases</i>		
<i>Debt securities</i>	(83,237)	(104,376)
<i>Equity securities</i>	(62,423)	(67,124)
<i>Other</i>	(8,361)	(7,418)
Net changes in sale and repurchase agreements	237	(139)
Movements in receivables and payables	(69)	913
Net changes in other operational assets and liabilities	(485)	425
Deferred income tax, net	24	178
Net cash provided by/(used in) operating activities	5,222	5,860

¹ The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of these transactions was an increase of USD 1.8 billion in reinsurers' share of reserves for insurance contracts and a transfer of USD 1.7 million of debt securities in the Global Life business.

in USD millions, for the years ended December 31

	2015	Restated 2014
Cash flows from investing activities		
Disposals of tangible and intangible assets	60	86
Additions to tangible and intangible assets	(678)	(1,381)
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	88	95
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(8)	(100)
Divestments of companies, net of cash divested	4	67
Dividends from equity method accounted investments	8	1
Net cash provided by/(used in) investing activities	(526)	(1,233)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(2,869)	(2,958)
Issuance of share capital	44	129
Net movement in treasury shares	21	25
Other acquisitions and divestments related cash flows	(34)	(403)
Issuance of debt	298	1,526
Repayment of debt	(1,023)	(1,560)
Net cash provided by/(used in) financing activities	(3,564)	(3,241)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	(714)	(773)
Change in cash and cash equivalents	417	614
Cash and cash equivalents as of January 1	8,776	8,162
Cash and cash equivalents as of December 31	9,193	8,776
of which:		
– Group investments	8,159	7,600
– Unit-linked	1,034	1,176
Other supplementary cash flow disclosures		
Other interest income received	5,150	6,261
Dividend income received	1,999	1,968
Other interest expense paid	(997)	(1,124)
Income taxes paid	(1,400)	(1,379)

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31

	2015	2014
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	7,037	6,592
Cash equivalents	2,156	2,184
Total¹	9,193	8,776

¹ Includes cash and cash equivalents for unit-linked contracts of USD 1,034 million and USD 1,176 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

As of December 31, 2015 and 2014, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 710 million and USD 817 million, respectively.

The notes to the Consolidated financial statements are an integral part of these Consolidated financial statements.

Consolidated financial statements *continued*

Consolidated statements of changes in equity

in USD millions

	Share capital	Additional paid-in capital
Balance as of December 31, 2013, as previously reported	11	6,395
Issuance of share capital ¹	–	200
Dividends to shareholders ²	–	(1,815)
Share-based payment transactions	–	61
Treasury share transactions ⁴	–	2
Change in ownership interests with no loss of control	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
<i>Net income</i>	–	–
<i>Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments</i>	–	–
<i>Cash flow hedges</i>	–	–
<i>Cumulative foreign currency translation adjustment</i>	–	–
<i>Revaluation reserve</i>	–	–
<i>Net actuarial gains/(losses) on pension plans</i>	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2014, as restated	11	4,843
Balance as of December 31, 2014, as previously reported	11	4,843
Total adjustments due to restatement	–	–
Balance as of December 31, 2014, as restated	11	4,843
Issuance of share capital ¹	–	205
Dividends to shareholders ²	–	(1,683)
Share-based payment transactions	–	(124)
Treasury share transactions ⁴	–	4
Change in ownership interests with no loss of control	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
<i>Net income</i>	–	–
<i>Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments</i>	–	–
<i>Cash flow hedges</i>	–	–
<i>Cumulative foreign currency translation adjustment</i>	–	–
<i>Revaluation reserve</i>	–	–
<i>Net actuarial gains/(losses) on pension plans</i>	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2015	11	3,245

¹ The number of common shares issued as of December 31, 2015 was 150,404,964 (December 31, 2014: 149,636,836, December 31, 2013: 148,903,222).

² As approved by the Annual General Meeting on April 2, 2014, the dividend of CHF 17 per share was paid out of the capital contribution reserve. The difference of USD 1,022 million between the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2,837 million and the dividend at historical exchange rates amounting to USD 1,815 million is reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

³ As approved by the Annual General Meeting on April 1, 2015, the dividend of CHF 17 per share was paid out of the capital contribution reserve. The difference of USD 1,022 million between the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2,705 million and the dividend at historical exchange rates amounting to USD 1,683 million is reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

⁴ The number of treasury shares deducted from equity as of December 31, 2015 amounted to 1,243,931 (December 31, 2014: 1,292,220, December 31, 2013: 1,320,652).

Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	Cash flow hedges	Cumulative foreign currency translation adjustment	Revaluation reserve	Retained earnings	Shareholders' equity	Non-controlling interests	Total equity
1,730	106	(4,008)	195	28,075	32,503	2,231	34,734
-	-	-	-	-	200	-	200
-	-	-	-	-	(1,815)	(121)	(1,936)
-	-	-	-	-	61	-	61
-	-	-	-	23	25	-	25
-	-	-	-	(38)	(38)	-	(38)
2,338	200	(2,305)	24	3,542	3,799	43	3,842
-	-	-	-	3,949	3,949	-	-
2,338	-	-	-	-	2,338	-	-
-	200	-	-	-	200	-	-
-	-	(2,305)	-	-	(2,305)	-	-
-	-	-	24	-	24	-	-
-	-	-	-	(407)	(407)	-	-
-	-	-	-	-	-	(59)	(59)
4,068	306	(6,313)	218	31,602	34,735	2,095	36,830
4,068	306	(6,259)	218	31,548	34,735	2,095	36,830
-	-	(54)	-	54	-	-	-
4,068	306	(6,313)	218	31,602	34,735	2,095	36,830
-	-	-	-	-	205	-	205
-	-	-	-	-	(1,683)	(162)	(1,846)
-	-	-	-	113	(11)	-	(11)
-	-	-	-	18	21	-	21
-	-	-	-	(12)	(12)	-	(12)
(1,512)	(12)	(3,034)	9	2,471	(2,078)	(173)	(2,251)
-	-	-	-	1,842	1,842	-	-
(1,512)	-	-	-	-	(1,512)	-	-
-	(12)	-	-	-	(12)	-	-
-	-	(3,034)	-	-	(3,034)	-	-
-	-	-	9	-	9	-	-
-	-	-	-	629	629	-	-
-	-	-	-	-	-	(34)	(34)
2,556	294	(9,347)	228	34,192	31,178	1,725	32,904

Consolidated financial statements *continued*

Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (collectively the Group) is a provider of insurance products and related services. The Group mainly operates in Europe, North America, Latin America and Asia Pacific through subsidiaries, as well as branch and representative offices.

Zurich Insurance Group Ltd, a Swiss corporation, is the holding company of the Group and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. Zurich Insurance Group Ltd was incorporated on April 26, 2000, in Zurich, Switzerland. It is recorded in the Commercial Register of the Canton of Zurich under its registered address at Mythenquai 2, 8002 Zurich.

On February 10, 2016 the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd authorized these Consolidated financial statements for issue. These financial statements will be submitted for approval to the Annual General Meeting of Shareholders to be held on March 30, 2016.

1. Basis of presentation

General information

The Consolidated financial statements of the Group have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law. Where IFRS does not contain clear guidance governing the accounting treatment of certain transactions, including those that are specific to insurance and reinsurance products, IFRS permits reference to another comprehensive body of accounting principles that uses a similar conceptual framework. The Group's accounting policies for insurance and reinsurance contracts are therefore based on those developed by the Group before the adoption of IFRS 4 in areas where IFRS 4 did not include specific requirements. Before this adoption, the Group typically applied U.S. GAAP pronouncements issued by the Financial Accounting Standards Board (FASB) on insurance and reinsurance contracts. Any changes to such pronouncements subsequent to this adoption are not reflected in the Group's accounting policies. In case of business combinations, the Group may decide to maintain the local statutory treatment if this does not distort the fair presentation of the financial position of the Group. If significant, the impact of such cases would be described elsewhere in the notes to these Consolidated financial statements.

The accounting policies applied by the reportable segments are the same as those applied by the Group. The Group accounts for inter-segment revenues and transfers as if the transactions were with third parties at current market prices. Dividends, realized capital gains and losses as well as gains and losses on the transfer of net assets, are eliminated within the segment, whereas all other intercompany gains and losses are eliminated at Group level. In the Consolidated financial statements, inter-segment revenues and transfers are eliminated.

Disclosures under IFRS 4 "Insurance Contracts" and IFRS 7 "Financial Instruments: Disclosures" relating to the nature and extent of risks, and capital disclosures under IAS 1 "Presentation of Financial Statements" have been included in the audited sections of the Risk review on pages 123 to 155, and they form an integral part of the Consolidated financial statements.

The Group's consolidated balance sheets are not presented using a current/non-current classification. The following balances are generally considered to be current: cash and cash equivalents, deferred policy acquisition costs on general insurance contracts, accrued investment income, receivables, reserve for premium refunds, obligations to repurchase securities and accrued liabilities.

The following balances are generally considered to be non-current: equity securities, investment property, investments in associates and joint ventures, deferred policy acquisition costs on life insurance contracts, deferred tax assets, property and equipment, goodwill, other intangible assets and deferred tax liabilities.

The following balances are mixed in nature (including both current and non-current portions): debt securities, mortgage loans, other loans, reinsurers' share of reserves for insurance contracts, deposits made under assumed reinsurance contracts, deferred origination costs, other assets, reserves and investments for unit-linked contracts, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees, reserves for losses and loss adjustment expenses, reserves for unearned premiums, future life policyholder benefits, policyholder contract deposits and other funds, other liabilities, senior and subordinated debt, and assets and liabilities held for sale.

Maturity tables have been provided for the following balances: reserves for insurance contracts (tables 8.9a and 8.9b), liabilities for investment contracts (tables 9.3a and 9.3b), debt securities (table 6.4), derivative assets and derivative liabilities (tables 7.1 and 7.2), other financial liabilities (table 17.2) and outstanding debt (table 19.2).

All amounts in the Consolidated financial statements, unless otherwise stated, are shown in U.S. dollars, rounded to the nearest million with the consequence that the rounded amounts may not add to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

Table 1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD 245 million and USD 82 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD (126) million and USD 138 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Principal exchange rates	Table 1 USD per foreign currency unit				
	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates		
	12/31/15	12/31/14	2015	2014	
Euro	1.0862	1.2101	1.1109	1.3288	
Swiss franc	0.9988	1.0064	1.0399	1.0939	
British pound	1.4749	1.5577	1.5288	1.6473	
Brazilian real	0.2525	0.3763	0.3053	0.4260	

Restatements and reclassifications

Effective January 1, 2015, the Group changed its accounting policy relating to recognition of cumulative foreign currency translation adjustment (CTA), moving from an absolute to a proportionate ownership interest method, as a CTA release method based on proportionate ownership interest will lead to more relevant financial information. The impact was a reclassification of USD 54 million from retained earnings to CTA as of December 31, 2014. It also positively impacted the net investment result on Group investments and administrative and other operating expense in 2014 by USD 54 million, as well as basic earnings per share by USD 0.37 and diluted earnings per share by USD 0.36.

The Group transferred USD 381 million from future life policyholder benefits to policyholder contract deposits and other funds. The reclassification, set out in note 8, was prospectively recognized in 2015 as the reclassification has no impact on the Group's consolidated balance sheet or income statement.

Other adjustments

During the year ended December 31, 2015, the Group recorded out-of-period charges before tax of USD 68 million related to reinsurance recoverables, USD 47 million related to net assets in its Brazil operation and USD 24 million relating to annuities in its German General Insurance operation. These adjustments are not considered material to the Group's results.

Consolidated financial statements *continued*

2. New accounting standards and amendments to published accounting standards

Implementation of new accounting standards

Neither new accounting standards nor amendments to and interpretations of standards have been implemented for the financial year beginning January 1, 2015.

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group, which are not yet effective and are not expected to have a material impact on the Group's financial position or performance, unless stated otherwise. In addition to the standards and amendments listed in table 2 the Group will also have to incorporate amendments resulting from the IASB annual improvements project, which relate primarily to disclosure enhancements.

Table 2		
Standard/ Interpretation		Effective date
New Standards		
IFRS 9	Financial Instruments ¹	January 1, 2018
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	January 1, 2018
Amended Standards		
IFRS 11	Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations	January 1, 2016
IAS 16/IAS 38	Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation	January 1, 2016

¹ Expected to result in a significant portion of financial assets currently classified as available-for-sale being re-classified as at fair value through profit or loss. Credit allowances for financial assets carried at amortized cost and debt securities measured at fair value, with changes in fair value recognized in other comprehensive income (OCI), are expected to increase due to the introduction of the expected credit loss methodology. Upon implementation of the revised standard IFRS 4 'Insurance Contracts', more assets may be classified as at fair value through profit or loss under the fair value option.

The Group has not early-adopted any of the standards shown in table 2.

3. Summary of significant accounting policies

Significant accounting policies applied in these Consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented unless otherwise stated. Other accounting policies are presented as part of the respective note disclosures.

a) Consolidation principles

The Group's Consolidated financial statements include the assets, liabilities, equity, revenues, expenses and cash flows of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries. A subsidiary is an entity that Zurich Insurance Group Ltd either directly or indirectly controls. The results of subsidiaries acquired are included in the Consolidated financial statements from the date of acquisition. The results of subsidiaries that have been divested during the year are included up to the date control ceased. All significant intercompany balances, profits and transactions are eliminated in full.

Changes in ownership interests in a subsidiary that do not result in a change in control are recorded within equity.

The Consolidated financial statements are prepared as of December 31 based on individual company financial statements at the same date. In some cases information is included with a time lag of up to three months. The consequent effect on the Group's Consolidated financial statements is not material.

b) Foreign currency translation and transactions

Foreign currency translation

Due to the Group's economic exposure to the U.S. dollar (USD), the presentation currency of the Group's Consolidated financial statements is USD. Many Group companies use a different functional currency, being that of the respective primary economic environment in which these companies operate. Assets and liabilities are translated into the presentation currency at end-of-period exchange rates, while income statements and statements of cash flows are translated at average exchange rates for the period. The resulting foreign currency translation differences are recorded directly in other comprehensive income (OCI) as CTA.

Foreign currency transactions and balances

Foreign currency transactions are translated into the functional currency using the spot exchange rate at the date of the transaction or, for practical reasons, a weighted average rate, if exchange rates do not fluctuate significantly. Foreign currency monetary items and foreign currency non-monetary items that are carried at fair value, are translated at end-of-period exchange rates. The resulting foreign currency translation differences are recorded in income, except for the following:

- Foreign currency translation differences that are recognized in OCI in conjunction with the recognition of unrealized gains or losses on available-for-sale investments; and
- Foreign currency translation differences arising on monetary items that form part of net investments in foreign operations as well as foreign currency translation differences arising from monetary items that are designated as hedging instruments in a qualifying net investment hedge relationship are included directly in OCI as CTA.

c) Insurance contracts and investment contracts with discretionary participating features (DPF)

Classification

Contracts issued under which the Group accepts significant insurance risk and obligations arising from investment contracts with DPF are accounted for as insurance contracts.

The Group also issues products containing embedded options that entitle the policyholder to switch all or part of the current and future invested funds into another product issued by the Group. Where this results in the reclassification of an investment product to a product that meets the definition of an insurance contract, the previously held reserve and the related deferred origination costs are also reclassified and are accounted for in accordance with the accounting policy to be applied to the new product on a prospective basis. As a consequence, no gain or loss is recognized as a result of the reclassification of a contract from investment to insurance.

Once a contract has been classified as an insurance contract, no reclassification can subsequently be made.

Consolidated financial statements *continued*

Premiums

General insurance

Premiums from the sale of short-duration general insurance products are generally recorded when written and are normally recognized as revenue in relation to the insurance coverage provided. The unearned premium reserve represents the portion of the premiums written relating to the unexpired coverage period.

Life insurance

Premiums from traditional life insurance contracts, including participating contracts and annuity policies with life contingencies, are recognized as revenue when due from the policyholder. For single premium and limited pay contracts, premiums are recognized as revenue when due, with any excess profit deferred and recognized in income in a constant relationship to the insurance in-force or, for annuities, the amount of expected benefit payments.

Amounts collected as premiums from investment type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts are reported as deposits. Revenue from these contracts consists of policy fees for the cost of insurance, administration and surrenders during the period. Front-end fees charged to the customer at inception, particularly for single premium contracts, are deferred and recognized over the estimated life of the contracts on a straight-line basis. Regular fees charged to the customer periodically (monthly, quarterly or annually) either directly or by making a deduction from invested funds are billed in advance and recognized on a straight-line basis over the period in which the service is rendered. Fees charged at the end of the period are accrued over the service period as a receivable and are offset against the financial liability when charged to the customer.

Cash flows from certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations are recognized as gross written premiums and insurance benefits and losses and not as deposits.

Reserves for losses and loss adjustment expenses

Losses and loss adjustment expenses are charged to income as incurred. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Any changes in estimates are reflected in the results of operations in the period in which estimates are changed. The Group does not discount its loss reserves, other than for settled claims with fixed payment terms.

Reserves for life benefits

Future life policyholders' benefits represent the estimated future benefit liability for traditional life insurance policies and include the value of accumulated declared bonuses or dividends that have vested to policyholders.

The reserves for life benefits for participating traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions taking into account guaranteed mortality benefits and interest rates.

The reserves for life benefits for other traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions including mortality, persistency, expenses and investment return, plus a margin for adverse deviations. These assumptions are locked-in at inception and are regularly assessed as part of the liability adequacy testing over the period of the contract.

Policyholder contract deposits represent the estimated policy benefits for investment type insurance contracts invested in non unit-linked funds. This liability comprises the accumulation of premiums received, less charges, plus declared policyholder dividends.

Unrealized gains or losses arising on the revaluation of available-for-sale assets are recorded directly in OCI in accordance with the Group's accounting policy for such assets. Where these assets are related to life insurance, corresponding adjustments to the reserves for life benefits and related assets are also recognized directly in OCI.

Reserves for unit-linked contracts are based on the fair value of the financial instruments backing those contracts less any fees and assessments charged to the policyholders. The related assets for unit-linked insurance contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

For products containing guarantees in respect of minimum death benefits (GMDB), retirement income benefits (GRIB) and/or annuitization options (GAO), additional liabilities are recorded in proportion to the receipt of the contracted revenues which are subject to a loss adequacy test taking into account policyholder behavior and current market conditions.

For products managed on a dynamic basis, an option in IFRS 4 is used to measure the insurance liabilities using current financial and non-financial assumptions, to better reflect the way that these products are managed. Financial assets relating to these liabilities are designated at fair value through profit or loss.

Deferred acquisition costs (DAC)

Costs that vary with and are directly related to the acquisition of new and renewal business, including for example commissions and certain underwriting and policy issue expenses, are deferred and subsequently amortized over a defined period.

General insurance

DAC for general insurance contracts is amortized over the period in which the related premiums are earned.

Life insurance

DAC for traditional participating life insurance contracts is amortized based on estimated gross margins expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross margins are updated for actual and anticipated future experience and discounted using the latest revised interest rate for the remaining benefit period. Resultant deviations are reflected in income.

DAC for other traditional life insurance and annuity contracts is amortized over the life of the contracts based on expected premiums. Expected premiums are estimated at the date of policy issue for application throughout the life of the contract, unless a premium deficiency subsequently occurs.

DAC for investment type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts is amortized based on estimated gross profits expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross profits are updated for actual and anticipated future experience and discounted using either the interest rate in effect at the inception of the contracts or the latest revised interest rate for the remaining benefit period, depending on whether crediting is based on the policyholder's or on the reporting entity's investment performance. Resultant deviations are reflected in income.

Unamortized DAC for life insurance contracts accrues interest at a rate consistent with the related assumptions for reserves.

For traditional participating and investment type life insurance contracts, DAC is adjusted for the impact of unrealized gains/(losses) on allocated investments that are recorded in OCI.

Liability adequacy tests

Liability adequacy tests are performed annually for groupings of contracts determined in accordance with the Group's manner of acquiring, servicing and measuring the profitability of its insurance contracts.

General insurance

For general insurance contracts, unearned premiums are tested to determine whether they are sufficient to cover related expected losses, loss adjustment expenses, policyholder dividends, unamortized DAC and maintenance expenses, using current assumptions and considering anticipated investment returns. If a premium deficiency is identified, the DAC asset for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC asset to nil, a premium deficiency still exists for the respective grouping of contracts, then a premium deficiency reserve is established for the amount of the remaining deficiency.

Life insurance

For life insurance contracts, the carrying amount of the existing reserve for life benefits, including any deferred front-end fees, reduced by the unamortized balance of DAC or present value of future profits of acquired insurance contracts (PVFP), is compared with the reserve for life benefits, calculated using revised assumptions for actual and anticipated experience as of the valuation date. If a deficiency is identified, the DAC or PVFP for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC or PVFP to nil, a deficiency still exists for the respective grouping of contracts, the reserve for life benefits is increased by the amount of the remaining deficiency.

Consolidated financial statements *continued*

Reinsurance

The Group's insurance subsidiaries cede risk in the normal course of business in order to limit the potential for losses arising from certain exposures. Reinsurance does not relieve the originating insurer of its liability. Certain Group insurance companies assume reinsurance business incidental to their normal business.

Reinsurance contracts that do not transfer significant insurance risk are accounted for using the deposit method.

A deposit asset or liability is recognized based on the premium paid or received less any explicitly identified premiums or fees to be retained by the ceding company. Interest on deposits is accounted for using the effective interest rate method. Future cash flows are estimated to calculate the effective yield, and revenue and expense are recorded as interest income or expense. Reinsurance deposit assets or liabilities also include funds deposited or held by the Group, under assumed or ceded reinsurance contracts, respectively, when funds are retained by the reinsured under the terms of the contract.

Reinsurance is recorded gross in the consolidated balance sheet. Reinsurance assets include balances expected to be recovered from reinsurance companies for ceded paid and unpaid losses and loss adjustment expenses, ceded unearned premiums and ceded future life policy benefits. Amounts recoverable from reinsurers are estimated in a manner consistent with the liability associated with the reinsured policy.

Reinsurance assets are assessed for impairment on a regular basis and impairment losses, if any, are recorded in the same manner as for loans and receivables.

d) Liabilities for investment contracts (without DPF)

Investment contracts are those contracts that do not transfer significant insurance risk. The Group issues investment contracts without fixed terms (unit-linked) and investment contracts with fixed and guaranteed terms (fixed interest rate).

Unit-linked investment contracts

These represent portfolios maintained to meet the specific investment objectives of policyholders who bear the credit, market and liquidity risks related to the investments. The liabilities are carried at fair value, which is determined by reference to the underlying financial assets. Changes in fair value are recorded in income. The related assets for unit-linked investment contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

The costs of policy administration, investment management, surrender charges and certain policyholder taxes assessed against the policyholders' account balances are included in policy fee revenue.

Investment contracts at amortized cost

Liabilities for investment contracts with fixed and guaranteed terms are measured at amortized cost, using the effective interest rate method. Transaction costs are included in the calculation of the effective yield. As of each reporting date, the Group re-estimates the expected future cash flows and re-calculates the carrying amount of the financial liability by computing the present value of estimated future cash flows using the original effective interest rate for the financial liability. Any adjustment is immediately recognized in income.

Deferred origination costs (DOC)

The costs of acquiring new investment contracts with investment management services, such as commissions and other incremental expenses directly related to the issuance of each new contract, are capitalized and amortized in line with the revenue generated by providing investment management services. DOC is tested for recoverability annually.

e) Group investments excluding derivative financial instruments

Group investments are accounted for at either (a) fair value through OCI; (b) fair value through profit or loss; or (c) amortized cost.

The majority of Group investments are accounted for at fair value through OCI (available-for-sale financial assets) and include debt and equity securities as well as fund investments. Such assets are carried at fair value, with changes in fair value recognized in OCI, until the securities are either sold or impaired. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through OCI is included in net investment income. The cumulative unrealized gains or losses recorded in OCI are net of cumulative deferred income taxes, certain related life policyholder liabilities and deferred acquisition costs. When available-for-sale financial assets are sold, impaired or otherwise disposed of, the cumulative gains or losses are reclassified from OCI to income as net capital gains/(losses) on investments and impairments.

Group investments at fair value through profit or loss include debt and equity securities backing certain life insurance contracts with participation features, and financial assets evaluated on fair value basis. The designation of these assets at fair value through profit or loss eliminates or significantly reduces a measurement inconsistency that would otherwise arise from measuring assets or recognizing the gains and losses on these assets on a different basis to the liabilities.

Group investments at amortized cost include debt securities for which the Group has the positive intention and ability to hold to maturity (held-to-maturity financial assets) as well as mortgage and other loans (loans and receivables). Such investments are carried at amortized cost using the effective interest rate method, less any charges for impairment. When impairment is determined to have occurred, the carrying amount of held-to-maturity investments and loans and receivables is reduced through the use of an allowance account, and the movement in the impairment allowance is recognized in income as an impairment loss.

The Group recognizes regular purchases and sales of financial assets on the trade date, which is the date on which the Group commits to purchase or sell the asset.

Realized and unrealized gains and losses arising from changes in the fair value are recognized in income, within net capital gains/(losses) on investments and impairments, in the period in which they arise. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through profit or loss is included in net investment income.

Group investments include investment property accounted for at fair value through profit or loss. Rental income from investment property is recognized on a straight-line basis over the lease term and included in net investment income along with rental operating expenses for investment property recognized on an accrual basis.

Group investments include the following in cash and cash equivalents: cash on hand, deposits held at call with banks, cash collateral received and other highly liquid investments with maturities of three months or less from the date of acquisition that are readily convertible into cash and are subject to an insignificant risk of change in fair value. Cash and cash equivalents are stated at current redemption value.

Impairment of financial assets

The Group assesses at each reporting date whether there is objective evidence that loss events have occurred that negatively affect the estimated future cash flows of a financial asset or a group of financial assets. The evaluation of whether a financial asset is impaired requires significant judgment (see note 4).

f) Derivative financial instruments and hedge accounting

Derivative financial instruments, except those designated under a qualifying hedge relationship, are classified as held for trading assets or liabilities and carried at fair value on the balance sheet with changes in fair value recognized in income.

Derivative financial instruments that qualify for hedge accounting

Derivative financial instruments are used by the Group to economically hedge risks. In limited circumstances derivative financial instruments are designated as hedging instruments for accounting purposes in:

- Fair value hedges which are hedges of the exposure to changes in the fair value of a recognized asset or liability;
- Cash flow hedges, which are hedges of the exposure to variability in cash flows attributable to a particular risk as associated with a recognized asset or liability or a highly probable forecast transaction and could affect profit or loss; or
- Net investment hedges, which are hedges of a net investment in a foreign operation.

Consolidated financial statements *continued*

All hedge relationships are formally documented, including the risk management objectives and strategy for undertaking the hedge. At inception of a hedge and on an ongoing basis, the hedge relationship is formally assessed in order to determine whether the hedging instruments are expected (prospective assessment) and have been (retrospective assessment) highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items attributable to the hedged risk. If the qualifying criteria for the application of hedge accounting are no longer met, the hedge relationship is discontinued prospectively, in which case the hedging instrument and the hedged item are reported independently in accordance with the respective accounting policy.

The accounting treatment of a qualifying hedge relationship is further described in note 7.

g) Attorney-in-fact relationships (AIF)

The AIF reflects the ability of the Group to generate future revenues based on the Group's relationship with the Farmers Exchanges, which are managed but not owned by Farmers Group, Inc. (FGI), a wholly owned subsidiary of the Group. In determining that these relationships have an indefinite useful life, the Group considered the organizational structure of inter-insurance exchanges, under which subscribers exchange contracts with each other and appoint an attorney-in-fact to provide non-claims management services, and the historical AIF between FGI and the Farmers Exchanges. The AIF is tested for impairment at least annually.

h) Goodwill

Goodwill on the acquisition of subsidiaries is capitalized and tested for impairment annually, or more frequently if impairment indicators are observed. For the purpose of impairment testing, goodwill is allocated to cash generating units (CGUs) based on the level at which management monitors operations and makes decisions relating to the continuation or disposal of assets and operations. If goodwill has been allocated to a CGU and an operation within that unit is disposed of, the carrying amount of the operation includes attributable goodwill when determining the gain or loss on disposal.

i) Intangible assets

All intangible assets have finite lives and are carried at cost less accumulated amortization and impairments. Such assets are generally amortized using the straight-line method over their useful lives and reviewed for impairment at least annually or whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable.

Present value of future profits from acquired insurance contracts (PVFP)

An intangible asset representing the PVFP arises from the acquisition of life insurance businesses. Such an asset is amortized over the expected life of the acquired contracts, following the same rules as for DAC. The carrying value of the PVFP asset is tested periodically for impairment as part of the liability adequacy test for insurance contracts.

Distribution agreements

Distribution agreements may have useful lives extending up to 30 years which are estimated based on the period of time over which they are expected to provide economic benefits, but for no longer than the contractual term, after taking into account all economic and legal factors such as stability of the industry, competitive position and the period of control over the assets.

Software

Costs associated with research and maintenance of internally developed computer software are expensed as incurred. Costs incurred during the development phase are capitalized. Software under development is tested for impairment annually.

Acquired computer software licenses are capitalized on the basis of the costs incurred to acquire and bring the specific software into use.

The useful lives of computer software licenses and capitalized internal software development costs generally do not exceed five years. In limited circumstances, capitalized software development costs may be amortized over a period of up to ten years, taking into account the effects of obsolescence, technology, competition and other economic and legal factors.

j) Other fees and commission income

Revenues from investment management and distribution fees are based on contractual fee arrangements applied to assets under management and recognized as earned when the service has been provided. For practical purposes, the Group recognizes these fees on a straight-line basis over the estimated life of the contract.

k) Employee benefits**Share-based compensation and cash incentive plans**

The Group operates long-term incentive plans that are accounted for as equity-settled share-based compensation plans. The fair value of these incentive plans is determined at the grant date and is recognized as an expense in income over the vesting period, with a corresponding increase recorded in additional paid-in capital.

Subsequently, depending on the underlying performance metrics, the Group revises its estimates of the number of shares that are expected to be issued and recognizes the impact of the revision, if any, in income with a corresponding adjustment to additional paid-in capital. However, no subsequent adjustment to additional paid-in capital is made after the vesting date.

Retirement benefits

Contributions to defined contribution plans are recorded as an expense in the period in which the economic benefit from the employees' service was received.

Defined benefit plan obligations and contributions are determined annually by qualified actuaries using the projected unit credit method. The Group's expense relating to these plans is accrued over the employees' service periods based on the actuarially determined cost for the period. Actuarial gains and losses are recognized, in full in the period in which they occur, in OCI. Past service costs, which result from plan amendments and curtailments, are recognized in income on the earlier of the date on which the plan amendment or curtailment occurs (which is the date from which the plan change is effective) and the date on which a constructive obligation arises. Settlement gains or losses are recognized in income when the settlement occurs.

Other post-employment benefits

Other post-employment benefits, such as medical care and life insurance, are also provided for certain employees and are primarily funded internally. Similar to retirement benefits, the cost of such benefits is accrued over the service period of the employees based on the actuarially determined cost for the period.

Consolidated financial statements *continued*

4. Critical accounting judgments and estimates

The application of certain accounting policies necessitates critical accounting estimates that involve discretionary judgments and the use of assumptions which are susceptible to change due to inherent uncertainties. Because of the uncertainties involved, actual results could differ significantly from the assumptions and estimates made by management. Such critical accounting estimates are of significance to insurance reserves and deferred acquisition costs, the determination of fair value for financial assets and liabilities, impairment charges, deferred taxes and employee benefits.

a) Reserves for insurance contracts and deferred acquisition costs

General Insurance

The Group is required to establish reserves for payment of losses and loss adjustment expenses that arise from the Group's general insurance products and the run-off of its former third party reinsurance operations. These reserves represent the expected ultimate cost to settle claims occurring prior to, but still outstanding as of, the balance sheet date. The Group establishes its reserves by product line, type and extent of coverage and year of occurrence. There are two categories of loss reserve: reserves for reported losses and reserves for incurred but not reported (IBNR) losses. Additionally, reserves are held for loss adjustment expenses, which contain the estimated legal and other expenses expected to be incurred to finalize the settlement of the losses.

The Group's reserves for reported losses and loss adjustment expenses are based on estimates of future payments to settle reported claims. The Group bases such estimates on the facts available at the time the reserves are established. These reserves are generally established on an undiscounted basis to recognize the estimated costs of bringing pending claims to final settlement. The reserve calculation takes into account inflation, as well as other factors that can influence the amount of reserves required, some of which are subjective and some of which are dependent on future events. In determining the level of reserves, the Group considers historical trends and patterns of loss payments, pending levels of unpaid claims and types of coverage. In addition, court decisions, economic conditions and public attitudes may affect the ultimate cost of settlement and, as a result, the Group's estimation of reserves. Between the reporting and final settlement of a claim circumstances may change, which may result in changes to established reserves. Items such as changes in law and interpretations of relevant case law, results of litigation, changes in medical costs, as well as costs of vehicle and home repair materials and labor rates can substantially impact ultimate settlement costs. Accordingly, the Group reviews and re-evaluates claims and reserves on a regular basis. Amounts ultimately paid for losses and loss adjustment expenses can vary significantly from the level of reserves originally set.

The Group establishes IBNR reserves, to recognize the estimated cost of losses for events which have already occurred but which have not yet been notified. These reserves are established to recognize the estimated costs required to bring such claims to final settlement. As these losses have not yet been reported, the Group relies upon historical information and statistical models, based on product line, type and extent of coverage, to estimate its IBNR liability. The Group also uses reported claim trends, claim severities, exposure growth, and other factors in estimating its IBNR reserves. These reserves are revised as additional information becomes available and as claims are actually reported.

The time required to learn of and settle claims is an important consideration in establishing the Group's reserves. Short-tail claims, such as those for automobile and property damage, are normally reported soon after the incident and are generally settled within months of the incident. Long-tail claims, such as bodily injury, pollution, asbestos and product liability, can take years to develop and additional time to settle. For these claims, information concerning the event, such as the required medical treatment for bodily injury claims and the required measures to clean up pollution, may not be readily available. Accordingly, the reserving analysis of long-tail lines of business is generally more difficult and subject to greater uncertainties than for short-tail claims.

Since the Group does not establish reserves for catastrophes in advance of the occurrence of such events, these events may cause volatility in the levels of its incurred losses and reserves, subject to the effects of reinsurance recoveries. This volatility may also be contingent upon political and legal developments after the occurrence of the event.

The Group uses a number of accepted actuarial methods to estimate and evaluate the amount of reserves recorded. The nature of the claim being reserved for and the geographic location of the claim influence the techniques used by the Group's actuaries. Additionally, the Group's Corporate Center actuaries perform periodic reserve reviews of the Group's businesses throughout the world. Management considers the results of these reviews and adjusts its reserves for losses and loss adjustment expenses, where necessary.

Life insurance

The reserves for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits and other funds contain a number of assumptions regarding mortality or longevity, lapses, surrenders, expenses, discount rates and investment returns. These assumptions can vary by country, year of policy issuance and product type and are determined with reference to past experience adjusted for new trends, current market conditions and future expectations. As such the liabilities for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits may not represent the ultimate amounts paid out to policyholders. For example:

- The estimated number of deaths determines the value of the benefit payments. The main source of uncertainty arises because of the potential for pandemics and wide-ranging lifestyle changes, such as changes in eating, smoking and exercise habits, which could result in earlier deaths for age groups in which the Group has significant exposure to mortality risk.
- For contracts that insure the risk of longevity, such as annuity contracts, an appropriate allowance is made for people living longer. Continuing improvements in medical care and social conditions could result in further improvements in longevity in excess of those allowed for in the estimates used to determine the liability for contracts where the Group is exposed to longevity risk.
- Under certain contracts, the Group has offered product guarantees (or options to take up product guarantees), including fixed minimum interest rate or mortality rate returns. In determining the value of these options and/or benefits, estimates have been made as to the percentage of contract holders that may exercise them. Changes in investment conditions could result in significantly more contract holders exercising their options and/or benefits than has been assumed.
- Estimates are made as to future investment income arising from the assets backing long-term insurance contracts. These estimates are based on current market returns as well as expectations about future economic and financial developments.
- Assumptions are determined with reference to current and historical client data, as well as industry data. Interest rate assumptions reflect expected earnings on the assets supporting the future policyholder benefits. The information used by the Group's qualified actuaries in setting such assumptions includes, but is not limited to, pricing assumptions, available experience studies and profitability analysis.

Deferred policy acquisition costs and PVFP are deferred only to the extent that they are recoverable from future policy income which also depends on the above assumptions. Recoverability is tested at contract inception and subsequently on a regular basis with reference to current expectations of future profits or margins.

See note 8 for further information on reserves for insurance contracts and note 12 for deferred policy acquisition costs. Also refer to the insurance risk section of the Risk review.

b) Fair value measurement

In determining the fair values of financial debt instruments and equity instruments traded in exchange and OTC markets, the Group makes extensive use of independent, reliable and reputable third party pricing providers and only in rare cases places reliance on prices that are derived from internal models.

In addition, the Group's policy is to ensure that independently sourced prices are developed by making maximum use of current observable market inputs derived from orderly transactions and by employing widely accepted valuation techniques and models. When third party pricing providers are unable to obtain adequate observable information for a particular financial instrument, the fair value is determined either by requesting selective non-binding broker quotes or by using internal valuation models.

Valuations can be subject to significant judgment especially when the fair value is determined based on at least one significant unobservable input parameter; such items are classified within level 3 of the fair value hierarchy. See notes 6, 7 and 24 for further information regarding the estimate of fair value.

Consolidated financial statements *continued*

c) Impairment of assets

Financial assets

A financial asset is considered impaired if there is objective evidence of impairment as a result of one or more occurred loss events that have an impact on the estimated future cash flows of the financial asset.

The evaluation of whether an available-for-sale debt security is impaired requires analysis of the credit standing of a particular issuer and involves management judgment. When assessing impairment of available-for-sale debt securities, the Group places emphasis on issuer specific factors, such as significant financial difficulty, default or delinquency on interest or principal payments. A credit rating downgrade, worsened liquidity or decline in fair value below the weighted-average cost is not by itself considered a loss event, but rather incorporated in the impairment analysis along with other available information.

The Group determines that there is objective evidence of impairment of an available-for-sale equity security, if at the reporting date:

- Its fair value is below the weighted-average cost by an amount significantly exceeding the volatility threshold determined quarterly for the respective equity market (such as North America, Asia Pacific, UK, Switzerland and other European countries), or
- Its fair value has been below the weighted-average cost for a prolonged period of 24 consecutive months or longer.

Goodwill and attorney-in-fact relationships (AIF)

Goodwill is allocated to a cash generating unit (CGU) as outlined in note 3. For General Insurance and Farmers, CGUs are aggregated at the segment level. Within Global Life, CGUs are identified at either business unit level or individual reporting entity level.

For goodwill impairment testing, the recoverable amount is the higher of its fair value less costs to sell and its value-in-use.

Fair value is determined, considering quoted market prices, current share values in the market place for similar publicly traded entities, and recent sale transactions of similar businesses.

Value-in-use is determined using the present value of estimated future cash flows expected to be generated from the CGU. Cash flow projections are based on financial budgets, which are approved by management, typically covering a three-year period or, if appropriate and adequately justified, a longer period, which may be necessary to more accurately represent the nature of the cash flows used to test the goodwill. Cash flows beyond this period are extrapolated using, amongst others, estimated perpetual growth rates, which reflect the expected inflation of the geographical areas in which the cash flows supporting the goodwill are generated. If cash flows are generated in different geographical areas with different expected inflation rates, weighted averages are used. The discount rates applied reflect the respective risk free interest rate adjusted for the relevant risk factors to the extent they have not already been considered in the underlying cash flows.

The discount rates used in the recoverable amount calculations for developed markets are based on the capital asset pricing model and consider government bond rates which are further adjusted for equity risk premium, appropriate beta and leverage ratio. In emerging markets, discount rates are based on the U.S. dollar discount rate taking into account inflation differential expectations and country risks. All input factors to the discount rates are based on observable market data.

The recoverable amounts of AIF relationships and goodwill are determined on the basis of value-in-use calculations. These calculations use cash flow projections based on business plans which are approved by management and typically cover a three-year period. The basis for determining the values assigned to the key assumptions are current market trends and earnings projections.

Table 4.1 sets out, as of the date of valuation, the value of goodwill and AIF for the major CGUs, applied discount rates and the perpetual nominal growth rates beyond the projection period which are dependent on country specific growth rate and inflation expectations. As outlined in note 15, the goodwill of the Global Life Germany CGU was fully impaired in 2015.

Discount and perpetual growth rates for goodwill and AIF for major CGUs

Table 4.1

as of the date of valuation

	Segment	in USD millions	Discount rates in % 2015	Discount rates in % 2014	Perpetual nominal growth rate in % 2015	Perpetual nominal growth rate in % 2014
Farmers	Farmers	1,845	10.9	11.2	–	–
General Insurance	General Insurance	495	9.5	10.8	1.0	1.0

Sensitivity tests have been performed on goodwill and AIF, and typically comprised of an analysis for either a decrease in cash flows of up to 30 percent, a decrease in the perpetual growth rate of up to 1.0 percentage point or an increase in the discount rate of up to 3.5 percentage points in order to capture potential future variations in market conditions. No reasonably possible changes of key assumptions were identified which would result in the recoverable amount being close to the carrying amount for the remaining CGUs.

Distribution agreements

The recoverable amount for General Insurance intangible assets relating to distribution agreements is determined on the basis of value-in-use calculations. These calculations use cash flow projections in line with the terms and conditions of the underlying distribution agreements. For Global Life, the recoverable amount of intangible assets relating to distribution agreements is determined based on projected cash flows derived from the new business calculation and discount rates consistent with the data used for actuarial valuations, or based on business operating profit (BOP).

The discount rates used in the recoverable amount calculations for developed markets are based on a capital asset pricing model and consider government bond rates, which are further adjusted for equity risk premium, appropriate beta and leverage ratios. In emerging markets, discount rates are based on the U.S. dollar discount rate taking into account inflation differential expectations and country risks. All input factors to the discount rates are based on observable market data.

Table 4.2 sets out, as of the date of valuation, the applied discount rates and the perpetual growth rates beyond the projection period which are dependent on country specific growth rate and inflation expectations used for the major distribution agreements. For the distribution agreement with Banco Santander S.A. entities in Latin America there was no indication that the asset may be impaired, therefore no impairment test was performed. Impairment indicators reviewed comprised of interest rates, inflation rates, actual and expected economic performance and other factors.

Table 4.2

as of the date of valuation

	in USD millions	Range of discount rates in % 2015	Range of discount rates in % 2014	Perpetual nominal growth rate in % 2015	Perpetual nominal growth rate in % 2014
Banco Sabadell S.A. entities in Spain	1,569	8.6	9.3	2.0	2.0

For impairment testing purposes, distribution agreements are assessed as single assets.

Sensitivity tests have been performed on distribution agreements and typically comprised of an analysis for either a decrease in cash flows, a decrease in the perpetual growth rate or an increase in the discount rate, applying reasonably possible changes. No reasonably possible changes of key assumptions were identified which would result in the recoverable amount being close to the carrying value.

See notes 3, 6, 14, 15 and 16 for further information on impairment of assets.

Consolidated financial statements *continued*

d) Deferred taxes

Deferred tax assets are recognized if sufficient future taxable income, including income from the reversal of existing taxable temporary differences and available tax planning strategies, is available for realization. The utilization of deferred tax assets arising from temporary differences depends on the generation of sufficient taxable profits in the period in which the underlying asset or liability is recovered or settled. The utilization of deferred tax assets arising from unused tax losses or tax credits depends on the generation of sufficient taxable profits before the unused tax losses or tax credits expire. As of each balance sheet date, management evaluates the recoverability of deferred tax assets and, if it is considered probable that all or a portion of the deferred tax asset will not be utilized, then a valuation allowance is recognized.

See note 18 for further information on deferred taxes.

e) Employee benefits

The Group provides defined benefit plans and other post-employment plans. In assessing the Group's liability for these plans, critical judgments include estimates of mortality rates, rates of employment turnover, disability, early retirement, discount rates, future salary and pension increases and increases in long-term healthcare costs. Discount rates for significant plans are based on a yield curve approach. The Group sets the discount rate by creating a hypothetical portfolio of high quality corporate bonds for which the timing and amount of cash outflows approximate the estimated payouts of the defined benefit plan. These assumptions may differ from actual results due to changing economic conditions, higher or lower withdrawal rates or longer or shorter life spans of participants. These differences may result in variability of pension income or expense recorded in future years.

See note 21 for further information on employee benefits.

5. Acquisitions and divestments

Transactions in 2015

On December 17, 2015, the Group entered into an agreement with Wells Fargo & Company (Wells Fargo) to acquire 100 percent of Rural Community Insurance Agency, Inc. (RCIA) and its fully owned subsidiary Rural Community Insurance Company (RCIC). The two entities are collectively known as Rural Community Insurance Services (RCIS), a provider of agricultural insurance in the United States. The purchase price will amount to approximately USD 675 million plus the amount of excess capital in RCIS at the date of closing, estimated to be up to approximately USD 375 million. The transaction is expected to close in the first half of 2016 and is subject to applicable anti-trust and insurance regulatory approvals, as well as other customary closing conditions.

On October 27, 2015, the Group signed an agreement to purchase a 100 percent stake in Kono Insurance Limited, a general insurance company incorporated in Hong Kong, for approximately USD 27 million subject to a purchase price adjustment post closing. The transaction was closed on January 29, 2016.

In September 2015, the Group increased its shareholding in Zurich Insurance Company South Africa Limited (ZICSA) from 84.05 percent to 100 percent for a total consideration of approximately USD 34 million. Subsequently the ZICSA shares were delisted from the Johannesburg Stock Exchange.

Transactions in 2014

Acquisitions

On October 31, 2014, the Group completed the acquisition of an effective 50.0 percent stake in Mediterráneo Seguros Diversos, S.A. (MSD), a general insurance company incorporated in Spain and thus extended the existing cooperation with Banco Sabadell S.A. (Banco Sabadell) entered into during 2008. The Group obtained control over MSD by virtue of the existing shareholders' agreement between the Group and Banco Sabadell.

The initial consideration on a 50.0 percent basis amounted to USD 50 million, including an immaterial purchase price adjustment. In addition to the initial consideration, an uncapped contingent liability based on the future profitability over the term of the distribution agreement was agreed, for which the fair value was estimated to amount to USD 4 million on a 50.0 percent basis. Based on the final purchase accounting, the fair value of net tangible assets acquired amounted to USD 30 million, identifiable intangible assets relating to the distribution agreement amounted to USD 79 million, net of deferred tax and the non-controlling interest amounted to USD 54 million as reflected in the Consolidated financial statements as of the acquisition date.

On May 28, 2014, the Group increased its shareholding in Deutscher Herold AG to 100 percent. This increase was the result of the non-controlling shareholder exercising its put option right over 15.17 percent of the shares and the Group exercising its call option right over 5.0 percent. The total consideration amounted to USD 366 million, of which USD 275 million for 15.17 percent was previously recorded on the balance sheet as a put option liability.

Divestments

On October 30, 2014, the Group closed the sale of its General Insurance retail business in Russia to OLMA Group. The contractually agreed sales price amounted to RUB 1 billion (approximately USD 23 million) and was subject to a purchase price adjustment with no material impact. A pre-tax loss of total USD 247 million has been recorded within net gain/(loss) on divestments of businesses.

Consolidated financial statements *continued*

6. Group investments

Group investments are those for which the Group bears part or all of the investment risk. They also include investments related to investment contracts with discretionary participation features.

Table 6.1

Net investment result on Group investments

in USD millions, for the years ended December 31

	Net investment income		Net capital gains/(losses) and impairments		Net investment result		of which impairments	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cash and cash equivalents	32	56	(1)	1	31	56	–	–
Equity securities	467	317	646	825	1,113	1,142	(162)	(37)
Debt securities	4,095	4,696	1,011	1,842	5,106	6,538	(4)	1
Investment property	512	501	131	168	642	668	–	–
Mortgage loans	266	319	(56)	(48)	210	270	(56)	(48)
Other loans	447	562	2	82	449	645	(2)	–
Investments in associates and joint ventures	8	12	31	38	39	49	–	(2)
Derivative financial instruments ¹	–	–	127	97	127	97	–	–
Investment result, gross, for Group investments	5,827	6,462	1,891	3,004	7,718	9,467	(224)	(86)
Investment expenses for Group investments ²	(256)	(256)	–	–	(256)	(256)	–	–
Investment result, net, for Group investments	5,572	6,206	1,891	3,004	7,462	9,211	(224)	(86)

¹ Net capital gains/(losses) on derivative financial instruments attributable to cash flow hedge ineffectiveness amounted to USD 10 million and USD (29) million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

² Rental operating expenses for investment property included in investment expenses for Group investments amounted to USD 81 million and USD 85 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2015		2014	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Cash and cash equivalents	8,159	4.3	7,600	3.7
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	3,519	1.8	3,619	1.8
Available-for-sale ¹	15,354	8.0	12,480	6.1
Total equity securities	18,873	9.9	16,099	7.9
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	6,180	3.2	7,121	3.5
Available-for-sale ¹	128,181	67.0	142,557	69.6
Held-to-maturity	3,369	1.8	3,971	1.9
Total debt securities	137,730	72.0	153,648	75.0
Investment property	9,865	5.2	8,784	4.3
Mortgage loans	7,024	3.7	7,826	3.8
Other loans	9,569	5.0	10,834	5.3
Investments in associates and joint ventures	18	0.0	70	0.0
Total Group investments	191,238	100.0	204,860	100.0

¹ As of January 1, 2015, USD 1.5 billion of hybrid instruments were classified as available-for-sale equity securities. These were previously classified as available-for-sale debt securities.

Investments (including cash and cash equivalents) with a carrying value of USD 6,492 million and USD 6,214 million were held to meet local regulatory requirements as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Details of debt securities by category

Table 6.3

in USD millions, as of December 31

	Held-to-maturity		Available-for-sale		Fair value through profit or loss		Total	Total
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Debt securities:								
Government and supra-national bonds	3,146	3,665	56,458	60,937	3,373	3,751	62,976	68,354
Corporate securities	223	306	54,021	62,744	2,246	2,663	56,491	65,712
Mortgage and asset-backed securities	–	–	17,695	18,868	561	706	18,256	19,574
Redeemable preferred stock	–	–	6	8	–	–	6	8
Total debt securities	3,369	3,971	128,181	142,557	6,180	7,121	137,730	153,648

Debt securities maturity schedule

Table 6.4

in USD millions, as of December 31

	Held-to-maturity		Available-for-sale		Fair value through profit or loss		Total	Total
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Debt securities:								
< 1 year	788	502	6,831	10,636	501	942	8,120	12,079
1 to 5 years	544	1,338	37,986	40,325	1,621	1,699	40,150	43,362
5 to 10 years	819	836	31,145	34,829	1,064	1,148	33,028	36,813
> 10 years	1,218	1,295	34,523	37,900	2,434	2,625	38,175	41,820
Subtotal	3,369	3,971	110,485	123,689	5,619	6,414	119,473	134,074
Mortgage and asset-backed securities:								
< 1 year	–	–	351	562	–	1	351	562
1 to 5 years	–	–	2,995	3,719	132	198	3,127	3,917
5 to 10 years	–	–	3,809	3,559	46	55	3,855	3,615
> 10 years	–	–	10,540	11,028	383	452	10,923	11,480
Subtotal	–	–	17,695	18,868	561	706	18,256	19,574
Total	3,369	3,971	128,181	142,557	6,180	7,121	137,730	153,648

The analysis in table 6.4 is provided by contractual maturity. Actual maturities may differ from contractual maturities because certain borrowers have the right to call or prepay certain obligations with or without call or prepayment penalties.

Investment property

Table 6.5

in USD millions

	Total	
	2015	2014
As of January 1	8,784	8,745
Additions and improvements	1,460	1,049
Disposals	(87)	(210)
Market value revaluation	132	189
Transfer from assets held for own use	28	70
Transfer to assets held for sale	(16)	(28)
Foreign currency translation effects	(436)	(1,032)
As of December 31	9,865	8,784

Investment property consists of investments in commercial, residential and mixed-use properties primarily located in Switzerland, Germany and the UK.

Consolidated financial statements *continued*

Table 6.6			
in USD millions, as of December 31			
Net unrealized gains/(losses) on Group investments included in equity		2015	Total 2014
Equity securities: available-for-sale		1,219	1,575
Debt securities: available-for-sale		8,724	12,510
Other		366	371
Gross unrealized gains/(losses) on Group investments		10,309	14,456
Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:			
Life policyholder dividends and other policyholder liabilities		(5,814)	(7,628)
Life deferred acquisition costs and present value of future profits		(654)	(995)
Deferred income taxes		(968)	(1,421)
Non-controlling interests		(23)	(38)
Total¹		2,850	4,374

¹ Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 294 million and USD 306 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 6.7			
in USD millions, as of December 31			
Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements		2015	2014
Securities lending agreements			
Securities lent under securities lending agreements ¹		4,527	7,668
Collateral received for securities lending		4,909	8,266
of which: Cash collateral		93	229
of which: Non cash collateral ²		4,815	8,036
Liabilities for cash collateral received for securities lending		93	229
Repurchase agreements			
Securities sold under repurchase agreements ³		1,596	1,455
Obligations to repurchase securities		1,596	1,451
Reverse repurchase agreements			
Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴		194	294
Receivables under reverse repurchase agreements		193	290

¹ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 4,527 million and USD 7,668 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively. The majority of these assets were debt securities.

² The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of USD 4,672 million and USD 7,344 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

³ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 997 million and USD 1,307 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively. The majority of these assets were debt securities.

⁴ The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of USD 99 million and nil as of December 31, 2015 and December 31, 2014, respectively.

Under the terms of securities lending or repurchase agreements, the Group retains substantially all the risks and rewards of ownership of the transferred securities, and also retains contractual rights to the cash flows therefrom. These securities are therefore not derecognized from the Group's balance sheet. Cash received as collateral is recorded as an asset, and a corresponding liability is established. Interest expense is charged to income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

Under a reverse repurchase agreement, the securities received are not recognized on the balance sheet, as long as the risk and rewards of ownership have not been transferred to the Group. The cash delivered by the Group is derecognized and a corresponding receivable is recorded within receivables and other assets. Interest income is recognized in income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

7. Group derivative financial instruments and hedge accounting

The Group uses derivative financial instruments mainly for economic hedging purposes in order to mitigate risks. Such risks result from changes in interest rates, equity prices and exchange rates. Derivative financial instruments with a positive fair value are reported in other assets (see note 16) and those with a negative fair value are reported in other liabilities (see note 17).

Table 7.1 shows the fair value and notional amounts for instruments which do not qualify for hedge accounting as of December 31, 2015 and 2014. Whilst these notional amounts express the extent of the Group's involvement in derivative transactions, they do not, however, represent the amounts at risk.

Table 7.1

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	Maturity by notional amount			Notional amounts	2015		2014		
					Positive fair values	Negative fair values	Positive fair values	Negative fair values	
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	
Interest rate contracts:									
OTC									
Swaps	65	863	2,772	3,700	124	(18)	4,297	212	(55)
Swaptions	415	1,063	1,014	2,491	81	(26)	3,071	104	(35)
Exchange traded									
Futures	631	70	–	701	–	–	824	–	(1)
Total interest rate contracts	1,110	1,996	3,785	6,892	206	(44)	8,191	316	(91)
Equity contracts:									
OTC									
Swaps	48	–	–	48	–	–	49	1	–
Options	1,823	2,603	206	4,632	128	(80)	4,651	132	(93)
Exchange traded									
Options	27	–	–	27	–	–	16	1	–
Futures	397	–	–	397	–	(5)	535	–	(17)
Total equity contracts	2,295	2,603	206	5,104	128	(84)	5,251	134	(109)
Foreign exchange contracts:									
OTC									
Swaps and forwards	18,982	–	–	18,982	84	(115)	15,098	111	(98)
Total foreign exchange contracts	18,982	–	–	18,982	84	(115)	15,098	111	(98)
Other contracts:									
OTC									
Swaps	–	–	56	56	–	(5)	60	–	(8)
Total other contracts	–	–	56	56	–	(5)	60	–	(8)
Total Group derivative financial instruments	22,387	4,599	4,047	31,034	417	(249)	28,600	561	(307)

Interest rate contracts

Interest rate contracts are used to hedge risks from changes in interest rates and to manage asset liability mismatches. Whenever possible the Group enters into exchange traded contracts, which are standardized and regulated. Furthermore, because of the structure of the exchanges, exchange traded contracts are not considered to carry counterparty risk. Over-the-counter (OTC) contracts are otherwise entered into and comprised of swaps and swaptions.

Equity contracts

Equity contracts are entered into, either on a portfolio or on a macro level to protect equity investments against a decline in equity market prices or to manage the risk return profile of equity exposures. The majority of positions are for economic hedging purposes. Short positions are always covered and sometimes used to mitigate hedging costs.

Consolidated financial statements *continued*

Foreign exchange contracts

Swaps and forward contracts are used to hedge the Group's foreign currency exposures and to manage balance sheet mismatches.

Other contracts

Other contracts predominantly include stable value products (SVPs) issued to insurance company separate accounts in connection with certain life insurance policies (Bank Owned Life Insurance (BOLI) and Company Owned Life Insurance (COLI)) with an account value of USD 9.2 billion and USD 9.0 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively and with a market value of the underlying investments of USD 9.2 billion as of both December 31, 2015 and 2014, respectively. The Group closely monitors the risk of surrender of these life insurance policies and includes the likelihood of surrender as one of the input parameters to determine the fair value of the SVPs which was nil as of December 31, 2015 and 2014.

In certain circumstances derivative financial instruments may meet the requirements of an effective hedge for accounting purposes. Where this is the case, hedge accounting may be applied. Financial information for these instruments is set out in table 7.2.

Table 7.2

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	Maturity by notional amount			Notional principal amounts	2015		2014		
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Positive fair values	Negative fair values	Notional principal amounts	Positive fair values	Negative fair values
Fair value hedges:									
Cross currency interest rate swaps	–	–	–	–	–	330	8	–	
Cross currency swaps	–	8	62	70	–	71	–	(49)	
Interest rate swaps	–	1,049	721	1,770	99	2,417	143	–	
Forex swaps and forwards	393	–	–	393	–	–	–	–	
Total fair value hedges	393	1,057	783	2,233	99	2,818	151	(49)	
Cash flow hedges:									
Interest rate swaptions	844	–	2,087	2,931	586	2,954	499	–	
Cross currency swaps	–	–	43	43	–	793	–	(70)	
Interest rate swaps	32	29	35	96	12	96	18	–	
Forwards bonds	–	272	–	272	–	–	–	–	
Total cash flow hedges	876	301	2,165	3,342	598	3,842	518	(70)	
Net investment hedges:									
Swaps and forwards	1,352	–	–	1,352	6	168	–	(4)	
Total net investment hedges	1,352	–	–	1,352	6	168	–	(4)	

Fair value hedges

Designated fair value hedges consist of interest rate swaps used to protect the Group against changes in interest rate exposure and foreign currency exposure of debt issued by the Group.

Information on debt issuances designated as hedged items in fair value hedge relationships is set out in note 19.

The Group also has fair value hedge relationships consisting of cross currency swaps and forwards to protect the Group from foreign currency fluctuation certain fixed income securities and hybrid equity securities denominated in a currency other than the functional currency of the reporting entity.

Changes in the fair value of the derivative financial instruments designated as fair value hedges and changes in the fair value of the hedged item in relation to the risk being hedged are both recognized in income.

Table 7.3 sets out gains and losses arising from fair value hedges:

**Gains/(losses)
arising from
fair value hedges**

Table 7.3

in USD millions, for the years ended December 31

	2015	2014
Gains/(losses)		
<i>on hedging instruments¹</i>	(21)	48
<i>on hedged items attributable to the hedged risk</i>	21	(35)

¹ Excluding current interest income, which is recognized as an offset on the same line as the interest expense of the hedged debt.

Cash flow hedges

Designated cash flow hedges, such as interest rate swaptions and forwards are used to protect the Group against variability of future cash flows due to changes in interest rates associated with expected future purchases of debt securities (during the years 2016, 2021 and 2026) required for certain life insurance policies. The effective portion of the gains and losses on these swaptions are initially recognized in other comprehensive income. Subsequently the gains or losses will be recycled to income within net investment income on Group investments over the period to December 31, 2036. The gains and losses relating to the ineffective portion of these hedges are recognized immediately in income within net capital gains/(losses) on investments and impairments.

The Group also uses interest rate swaps and cross currency swaps for cash flow hedging to protect against the exposure to variability of cash flows attributable to interest rate and currency risk. The hedging instrument is measured at fair value, with the effective portion of changes in its fair value recognized in other comprehensive income. The effective portion, related to spot rate changes in the fair value of the hedging instrument, is reclassified to income within administrative and other operating expense as an offset to foreign currency revaluation on the underlying hedged debt. The ineffective portion of the change in fair value is recognized directly in income within administrative and other operating expense.

Information on debt issuances designated as hedged items in cash flow hedge relationships is set out in note 19.

The net gains/(losses) deferred in other comprehensive income on derivative financial instruments designated as cash flow hedges were USD (22) million and USD 109 million before tax for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

The Group recognized gains of USD 12 million and USD 13 million in the consolidated income statement within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD (40) million and USD (176) million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A gain of USD 10 million and a loss of USD 29 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively, was recognized in net capital gains/(losses) and impairments due to hedge ineffectiveness.

Net investment hedges

The Group applies net investment hedge accounting in order to protect itself against the effects of changes in exchange rates in its net investments in foreign operations.

Measurement of hedge effectiveness is based on changes in forward rates. Gains and losses on the designated hedging derivative and non-derivative financial instruments relating to the effective portion of the hedge are recognized in OCI together with the translation gains and losses on the hedged net investment. The accumulated gains and losses in OCI are reclassified to income on disposal or partial disposal of the foreign operation.

Net losses deferred in other comprehensive income were USD 21 million and USD 13 million before tax for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

The Group has also designated certain debt issuances as hedging instruments on a non-derivative net investment hedge relationship. The notional amount of these financial instruments was USD 3.3 billion and 1.5 billion for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively. The net gains/(losses) deferred in other comprehensive income were USD (68) and USD (35) million before tax for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Information on debt issuances designated as hedging instruments in a net investment hedge relationship is set out in note 19.

Consolidated financial statements *continued*

No ineffectiveness of net investment hedges was recognized in net capital gains/(losses) and impairments for the years ended December 31, 2015 and 2014.

Derivative financial instruments: offsetting of financial assets and liabilities

Table 7.4 shows the net asset and liability position of Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements. Master netting arrangements are used by the Group to provide protection against loss in the event of bankruptcy or other circumstances that result in a counterparty being unable to meet its obligations. These arrangements commonly create a right of offset that becomes enforceable and affects the realization or settlement of individual financial assets and financial liabilities only following a specified event of default or other circumstances which would not be expected to arise in the normal course of business.

Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements	Table 7.4			
	in USD millions, as of December 31			
	Derivative assets		Derivative liabilities	
	2015	2014	2015	2014
Fair value	1,120	1,230	(362)	(429)
Related amounts not offset	(109)	(186)	110	186
Cash collateral (received)/pledged	(919)	(896)	55	82
Non cash collateral (received)/pledged	(25)	(27)	62	8
Net amount	67	120	(134)	(153)

8. Reserves for insurance contracts and reinsurers' share of reserves for insurance contracts

Table 8.1

Reserves for insurance contracts	in USD millions, as of December 31					
	Gross		Ceded		Net	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Reserves for losses and loss adjustment expenses ¹	62,971	64,472	(9,231)	(9,770)	53,739	54,703
Reserves for unearned premiums	16,230	16,779	(2,681)	(2,446)	13,549	14,333
Future life policyholder benefits ²	71,952	77,652	(4,016)	(2,441)	67,935	75,211
Policyholder contract deposits and other funds	22,076	23,415	(1,956)	(1,994)	20,121	21,421
Reserves for unit-linked contracts	64,393	71,400	–	–	64,393	71,400
Total reserves for insurance contracts³	237,622	253,719	(17,885)	(16,650)	219,737	237,069

¹ The net 2015 includes USD 2.5 billion reserves for losses and loss adjustment expenses discounted at an average rate of 2.3% with a corresponding undiscounted amount of USD 3.7 billion. The net 2014 includes USD 2.4 billion reserves for losses and loss adjustment expenses discounted at an average rate of 2.6% with a corresponding undiscounted amount of USD 3.7 billion.

² The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of these transactions was an increase of USD 1.8 billion in reinsurers' share of reserves for insurance contracts in the Global Life business.

³ Total reserves for insurance contracts ceded are gross of allowances for uncollectible amounts of USD 111 million and USD 100 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 8.2

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses	in USD millions					
	Gross		Ceded		Net	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
As of January 1	64,472	68,312	(9,770)	(10,993)	54,703	57,319
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	24,969	26,033	(3,256)	(3,102)	21,713	22,931
Prior years ¹	(198)	(673)	347	614	149	(59)
Total incurred	24,771	25,360	(2,909)	(2,488)	21,862	22,871
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,450)	(9,983)	654	748	(7,796)	(9,235)
Prior years	(15,028)	(15,894)	2,452	2,593	(12,576)	(13,301)
Total paid	(23,478)	(25,877)	3,107	3,341	(20,372)	(22,536)
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	(61)	73	(44)	(11)	(106)	62
Foreign currency translation effects	(2,733)	(3,395)	385	381	(2,349)	(3,013)
As of December 31	62,971	64,472	(9,231)	(9,770)	53,739	54,703

¹ The net prior year incurred losses includes unwind of discount of USD 31 million and USD 32 million as of December 31, 2015 and December 31, 2014 respectively.

² The 2015 net movement includes USD (44) million relating to a reinsurance agreement which transferred the benefits and risks of some of the Group's general insurance portfolio to a third party and USD (61) million relating to the sale of the Group's Dutch general insurance portfolio to a third party. The 2014 net movement relates to USD 47 million reclassified from future life policyholders' benefits (see note 1 of the Consolidated financial statements 2014), USD 49 million due to the reclassification of a subsidiary of Centre Group Holdings Limited from held for sale (see note 5), USD 6 million due to the acquisition of MSD (see note 5) and USD (40) million due to the reclassification of the Group's General Insurance retail business in Russia to held for sale (see note 2).

The Group establishes loss reserves, which are estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Reserving is a complex process dealing with uncertainty, requiring the use of informed estimates and judgments. Any changes in estimates or judgments are reflected in the results of operations in the period in which estimates and judgments are changed.

Significant delays may occur in the notification and settlement of claims, and a substantial measure of experience and judgment is involved in assessing outstanding liabilities, the ultimate cost of which cannot be known with certainty as of the balance sheet date. The reserves for losses and loss adjustment expenses are determined on the basis of information currently available. However, it is inherent in the nature of the business written that the ultimate liabilities may vary as a result of subsequent developments.

Consolidated financial statements *continued*

For the year ended December 31, 2015, the decrease of USD 964 million in net reserves for losses and loss adjustment expenses was mostly driven by the effect of foreign currency translation of USD 2,349 million. Excluding this effect, reserves for losses and loss adjustment expenses increased by USD 1,385 million. Underlying unfavorable reserve development arising from reserves established in prior years amounted to USD 149 million during the year ended December 31, 2015, and mainly related to the following:

- In North America, adverse prior year development of USD 264 million was driven by auto liability and certain lines of business;
- Favorable prior year development of USD 121 million driven by Swiss motor third party liability;
- Adverse prior year development of USD 110 million from Non-core business from latent diseases and other discontinued portfolios.

For the year ended December 31, 2014, the decrease of USD 2,616 million in net reserves for losses and loss adjustment expenses was mostly driven by the effect of foreign currency translation of USD 3,013 million. Excluding this effect, reserves for losses and loss adjustment expenses increased by USD 397 million. Underlying favorable reserve development arising from reserves established in prior years amounted to USD 59 million during the year ended December 31, 2014, and mainly relates to the following:

- The personal and commercial business in Europe reported favorable prior year development of USD 296 million, mostly driven by USD 96 million in motor third party liability in Switzerland and USD 75 million in property in the UK;
- In Global Corporate, adverse prior year development of USD 26 million arising in North America, partially offset by favorable development in Europe;
- Adverse prior year development of USD 93 million relating to asbestos.

**Development of
insurance losses,
net**

Table 8.3

in USD millions, as of December 31	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gross reserves for losses and loss adjustment expenses	64,535	67,890	65,218	68,126	68,274	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971
Reinsurance recoverable	(13,722)	(13,179)	(12,232)	(12,182)	(12,093)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)
Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	50,814	54,712	52,986	55,944	56,180	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739
Cumulative paid as of December 31:										
<i>One year later</i>	(11,237)	(12,551)	(13,047)	(12,716)	(13,092)	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	
<i>Two years later</i>	(18,362)	(19,660)	(19,909)	(19,821)	(21,073)	(21,245)	(21,465)	(21,002)		
<i>Three years later</i>	(23,421)	(24,428)	(24,693)	(25,623)	(27,137)	(26,871)	(27,064)			
<i>Four years later</i>	(26,839)	(27,735)	(28,808)	(30,127)	(31,375)	(31,129)				
<i>Five years later</i>	(29,224)	(30,690)	(32,170)	(33,325)	(34,478)					
<i>Six years later</i>	(31,483)	(33,310)	(34,596)	(35,678)						
<i>Seven years later</i>	(33,665)	(35,188)	(36,480)							
<i>Eight years later</i>	(35,215)	(36,717)								
<i>Nine years later</i>	(36,511)									
Cumulative incurred as of December 31:										
<i>One year later</i>	(1,219)	(1,271)	(1,059)	(1,378)	(1,302)	(571)	(757)	(59)	149	
<i>Two years later</i>	(2,171)	(2,152)	(2,350)	(2,565)	(1,819)	(891)	(652)	(139)		
<i>Three years later</i>	(2,686)	(2,844)	(3,048)	(2,700)	(2,028)	(677)	(777)			
<i>Four years later</i>	(3,003)	(3,533)	(3,176)	(2,770)	(1,891)	(804)				
<i>Five years later</i>	(3,438)	(3,580)	(3,235)	(2,587)	(2,020)					
<i>Six years later</i>	(3,279)	(3,478)	(2,958)	(2,677)						
<i>Seven years later</i>	(3,146)	(3,215)	(2,973)							
<i>Eight years later</i>	(2,845)	(3,271)								
<i>Nine years later</i>	(2,808)									
Net reserves re-estimated as of December 31:										
<i>One year later</i>	49,594	53,441	51,927	54,565	54,878	54,770	56,628	57,259	54,852	
<i>Two years later</i>	48,642	52,559	50,637	53,379	54,361	54,450	56,734	57,180		
<i>Three years later</i>	48,127	51,868	49,939	53,243	54,152	54,664	56,609			
<i>Four years later</i>	47,811	51,179	49,810	53,173	54,289	54,537				
<i>Five years later</i>	47,376	51,131	49,752	53,357	54,160					
<i>Six years later</i>	47,535	51,234	50,028	53,267						
<i>Seven years later</i>	47,668	51,497	50,014							
<i>Eight years later</i>	47,969	51,441								
<i>Nine years later</i>	48,006									
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves	2,808	3,271	2,973	2,677	2,020	804	777	139	(149)	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves	5.5%	6.0%	5.6%	4.8%	3.6%	1.5%	1.4%	0.2%	(0.3%)	
Gross reserves re-estimated as of December 31, 2015	60,888	63,240	60,809	63,575	64,767	65,650	67,620	67,229	64,275	
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves	3,647	4,650	4,409	4,552	3,506	2,112	2,366	1,083	198	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves	5.7%	6.8%	6.8%	6.7%	5.1%	3.1%	3.4%	1.6%	0.3%	

Consolidated financial statements *continued*

Table 8.3 presents changes in the historical reserves for losses and loss adjustment expenses, net of reinsurance, that the Group established in 2006 and subsequent years. Reserves are presented by financial year, not by accident year. The reserves (and the development thereon) are for all accident years in that financial year. The top line of the table shows the estimated gross reserves for unpaid losses and loss adjustment expenses as of each balance sheet date, which represents the estimated amount of future payments for losses incurred in that year and in prior years. The cumulative paid portion of the table presents the cumulative amounts paid through each subsequent year in respect of the reserves established at each year end. Similarly, the cumulative incurred losses section details the sum of the cumulative paid amounts shown in the triangle above and the changes in loss reserves since the end of each financial year. The net reserves re-estimated portion of the table shows the re-estimation of the initially recorded reserve as of each succeeding year end. Reserve development is shown in each column. Changes to estimates are made as more information becomes known about the actual losses for which the initial reserves were established. The cumulative deficiency or redundancy is equal to the initial net reserves less the liability re-estimated as of December 31, 2015. It is the difference between the initial net reserve estimate and the last entry of the diagonal. Conditions and trends that have affected the development of reserves for losses and loss adjustment expenses in the past may or may not necessarily occur in the future, and accordingly, conclusions about future results cannot be derived from the information presented in table 8.3.

Table 8.4		2015		2014	
in USD millions		Gross	Net	Gross	Net
Development of reserves for losses and loss adjustment expenses for asbestos	Asbestos				
	As of January 1	2,882	2,540	3,154	2,768
	Losses and loss adjustment expenses incurred	16	5	93	93
	Losses and loss adjustment expenses paid	(162)	(143)	(199)	(175)
	Foreign currency translation effects	(23)	(7)	(167)	(146)
	As of December 31	2,712	2,395	2,882	2,540

The Group has considered asbestos, including latent injury, claims and claims expenses in establishing the reserves for losses and loss adjustment expenses. The Group continues to be advised of indemnity claims asserting injuries from asbestos. Coverage and claim settlement issues, such as determination that coverage exists and the definition of an occurrence, together with increased medical diagnostic capabilities and awareness have often caused actual loss development to exhibit more variation than in other lines of business. Such claims require specialized reserving techniques and the uncertainty of the ultimate cost of these types of claims has tended to be greater than the uncertainty relating to standard lines of business.

For the year ended December 31, 2015, reserves for asbestos claims decreased by USD 170 million gross and USD 145 million net. The decrease in the gross reserve primarily arose from payments of USD 162 million mainly in the UK and North America, foreign currency translation effects of USD 23 million and an adverse prior year development of USD 16 million due to adverse development in UK and North America. Reserve adequacy improved during 2015 following a commutation settlement in Centre Group Holdings Limited related to asbestos claims.

For the year ended December 31, 2014, reserves for asbestos claims decreased by USD 272 million gross and USD 228 million net. The decrease in the gross reserve primarily relates to foreign currency translation effects of USD 167 million and USD 199 million due to payments, partially offset by adverse prior year development of USD 93 million in the UK and North America.

Development of future life policyholder benefits

Table 8.5

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
As of January 1	77,652	84,476	(2,441)	(2,501)	75,211	81,975
Premiums ¹	12,270	12,179	(2,449)	(600)	9,821	11,579
Claims	(9,797)	(10,575)	629	437	(9,169)	(10,138)
Fee income and other expenses	(3,652)	(3,901)	180	217	(3,472)	(3,683)
Interest and bonuses credited to policyholders	2,239	3,259	(115)	(132)	2,125	3,127
Changes in assumptions ¹	153	14	4	–	158	14
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	(668)	(97)	–	–	(668)	(97)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(335)	1,060	–	–	(335)	1,060
Foreign currency translation effects	(5,910)	(8,763)	174	139	(5,736)	(8,625)
As of December 31	71,952	77,652	(4,016)	(2,441)	67,935	75,211

¹ The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of these transactions was an increase of USD 1.8 billion in ceded premiums. In addition, USD 220 million changes in assumptions were recognized due to the recycling of balances previously recorded in other comprehensive income relating to the underlying asset portfolio.

² The 2015 net movement relates to USD (425) million transferred to Banco Santander S.A., which was previously managed on a fiduciary and ring-fenced basis, and USD (381) million reclassified to policyholder contract deposits and other funds (see note 1), partially offset by USD 90 million reclassified from other liabilities and USD 48 million reclassified from reserves for unit-linked insurance contracts and liabilities for investment contracts. The 2014 net movement relates to USD (50) million reclassified to reserves for unit-linked contracts and USD (47) million reclassified to reserves for losses and loss adjustment expenses (see note 1 of the Consolidated financial statements 2014).

Long-duration contract liabilities included in future life policyholder benefits result primarily from traditional participating and non-participating life insurance products. Short-duration contract liabilities are primarily accident and health insurance products.

Future life policyholder benefits are generally calculated by a net premium valuation. In terms of USD, the weighted average discount rate used in the calculation of future life policyholder benefits is 2.7 percent and 3.0 percent as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

The amount of policyholder dividends to be paid is determined annually by each life insurance subsidiary. Policyholder dividends include life policyholder share of net income and unrealized appreciation of investments that are required to be allocated by the insurance contract or by local insurance regulations. Experience adjustments relating to future policyholder benefits and policyholder contract deposits vary according to the type of contract and the country. Investment, mortality and morbidity results may be passed through by experience credits or as an adjustment to the premium mechanism, subject to local regulatory provisions.

The net impact of changes in assumptions on future life policyholder benefits by type of assumption is shown in table 8.6.

Table 8.6

in USD millions, for the years ended December 31

	2015	2014
Interest rates	276	111
Investment return	(96)	19
Changes in modeling	(2)	6
Expense	10	(2)
Morbidity	(1)	1
Longevity	(28)	(4)
Lapses	1	3
Complaints rates	(1)	–
Other ¹	(1)	(119)
Net impact of changes in assumptions	158	14

¹ 2014 includes USD (105) million relating to changes in assumptions for terminal bonus reserves in Germany.

Consolidated financial statements *continued*

Table 8.7			
in USD millions, as of December 31			
		2015	2014
Policyholder contract deposits and other funds gross	Universal life and other contracts	12,120	12,626
	Policyholder dividends	9,957	10,789
	Total	22,076	23,415

Table 8.8						
in USD millions						
	Gross		Ceded		Net	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
As of January 1	23,415	20,162	(1,994)	(2,036)	21,421	18,126
Premiums	1,118	1,363	(53)	(55)	1,065	1,308
Claims	(1,419)	(1,403)	172	181	(1,247)	(1,222)
Fee income and other expenses	(474)	(318)	(5)	(7)	(479)	(325)
Interest and bonuses credited to policyholders	1,561	1,593	(76)	(76)	1,485	1,517
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	381	–	–	–	381	–
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(987)	3,925	–	–	(987)	3,925
Foreign currency translation effects	(1,520)	(1,907)	–	–	(1,520)	(1,907)
As of December 31	22,076	23,415	(1,956)	(1,994)	20,121	21,421

¹ The 2015 net movement relates to USD 381 million reclassified from future life policyholder benefits (see note 1).

Tables 8.9a and 8.9b provide an analysis of the expected maturity profile of reserves for insurance contracts, net of reinsurance, based on expected cash flows without considering the surrender values as of December 31, 2015 and 2014. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 64.4 billion and USD 71.4 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively, are not included, as policyholders can generally surrender their contracts at any time, at which point the underlying unit-linked assets would be liquidated. Risks from the liquidation of unit-linked assets are largely borne by the policyholders of unit-linked contracts.

Table 8.9a				
in USD millions, as of December 31, 2015				
Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – current period	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
	< 1 year	14,842	8,364	1,702
1 to 5 years	22,392	16,529	1,706	40,627
5 to 10 years	8,289	12,581	1,884	22,754
10 to 20 years	5,793	14,442	2,406	22,641
> 20 years	2,424	16,018	12,422	30,865
Total	53,739	67,935	20,121	141,795

Table 8.9b					
Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior period	in USD millions, as of December 31, 2014	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
	< 1 year		15,976	8,670	1,661
1 to 5 years		22,430	19,919	2,045	44,395
5 to 10 years		8,179	14,499	1,963	24,640
10 to 20 years		5,653	14,376	2,679	22,708
> 20 years		2,465	17,747	13,073	33,285
Total		54,703	75,211	21,421	151,335

Consolidated financial statements *continued*

9. Liabilities for investment contracts

Table 9.1			
in USD millions, as of December 31			
		2015	2014
Liabilities for investment contracts	Unit-linked investment contracts	62,245	62,964
	Investment contracts (amortized cost)	754	843
	Investment contracts with DPF	7,629	7,006
	Total	70,627	70,813

Unit-linked investment contracts issued by the Group are recorded at a value reflecting the returns on investment funds which include selected equities, debt securities and derivative financial instruments. Policyholders bear the full risk of the returns on these investments.

The value of financial liabilities at amortized cost is based on a discounted cash flow valuation technique. The initial valuation of the discount rate is determined by the current market assessment of the time value of money and risk specific to the liability.

Table 9.2			
in USD millions			
		2015	2014
Development of liabilities for investment contracts	As of January 1	70,813	67,113
	Premiums	9,791	11,488
	Claims	(7,798)	(6,649)
	Fee income and other expenses	(465)	(647)
	Interest and bonuses credited to policyholders	3,277	5,554
	Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(29)	(425)
	Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	152	500
	Foreign currency translation effects	(5,115)	(6,120)
	As of December 31	70,627	70,813

¹ The 2015 movement relates to USD (29) million reclassified to future life policyholder benefits. The 2014 movement relates to USD (425) million reclassified to reserves for unit-linked contracts (see note 1 of the Consolidated financial statements 2014).

Tables 9.3a and 9.3b provide an analysis of investment contract liabilities according to maturity, based on expected cash flows as of December 31, 2015 and 2014. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 70.8 billion and USD 71.1 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 62.2 billion and USD 63.0 billion as of December 31, 2015 and 2014, respectively. Policyholders of unit-linked investment contracts can generally surrender their contracts at any time, leading the underlying assets to be liquidated, risks arising from liquidation of unit-linked assets are borne by the policyholders. Certain non-unit-linked contracts also allow for surrender of the contract by the policyholder at any time. Liabilities for such contracts amounted to USD 767 million and USD 851 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively. The Group actively manages the Global Life in-force business to improve persistency and retention.

Table 9.3a				
in USD millions, as of December 31, 2015				
Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – current period	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
	< 1 year	2,785	178	333
1 to 5 years	7,177	387	1,242	8,806
5 to 10 years	8,201	98	1,353	9,653
10 to 20 years	9,127	64	1,083	10,274
> 20 years	34,955	26	3,617	38,598
Total	62,245	754	7,629	70,627

Table 9.3b

Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – prior period

in USD millions, as of December 31, 2014

	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
< 1 year	6,842	168	454	7,465
1 to 5 years	6,045	449	1,299	7,792
5 to 10 years	6,561	114	1,309	7,984
10 to 20 years	8,650	101	1,044	9,795
> 20 years	34,867	10	2,899	37,776
Total	62,964	843	7,006	70,813

10. Equity component relating to contracts with DPF

Certain investment and insurance contracts sold by the Group contain benefit features for which the amount and timing of declaration and payment are at the discretion of the Group. Where that discretion has not been exercised, the total amount of undeclared funds surplus is included in equity. Mandated allocations related to unrealized results and earnings are included in policyholder liabilities and, upon declaration, discretionary bonuses are allocated to policyholders. The changes in table 10 represent the increase or decrease in unallocated gains and retained earnings after charging discretionary bonuses to policyholder liabilities.

Table 10

Development of the equity component relating to contracts with DPF

in USD millions	2015	2014
As of January 1	2,840	2,338
Net unrealized gains/(losses) on investments	(9)	675
Current period profit/(loss)	207	71
Foreign currency translation effects	(73)	(243)
As of December 31	2,965	2,840

Consolidated financial statements *continued*

11. Gross and ceded insurance revenues and expenses

Table 11.1		in USD millions, for the years ended December 31					
Insurance benefits and losses		Gross		Ceded		Net	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Losses and loss adjustment expenses	24,771	25,360	(2,909)	(2,488)	21,862	22,871
	Life insurance death and other benefits	11,305	12,093	(2,422)	(600)	8,884	11,492
	Total insurance benefits and losses	36,076	37,452	(5,330)	(3,088)	30,746	34,364

Table 11.2		in USD millions, for the years ended December 31	
Policyholder dividends and participation in profits		2015	2014
		Change in policyholder contract deposits and other funds	1,439
Change in reserves for unit-linked products	3,241	5,537	
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	3,092	5,325	
Change in liabilities for investment contracts – other	191	238	
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	(101)	(157)	
	Total policyholder dividends and participation in profits	7,863	12,568

Table 11.3		in USD millions, for the years ended December 31					
Underwriting and policy acquisition costs		Gross		Ceded		Net	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Amortization of deferred acquisition costs	6,145	5,991	(529)	(473)	5,617	5,518
	Amortization of deferred origination costs	98	113	–	–	98	113
	Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	3,553	4,453	(207)	(249)	3,346	4,204
	Total underwriting and policy acquisition costs	9,796	10,557	(735)	(721)	9,061	9,835

¹ Net of additions related to deferred acquisition and origination costs.

Table 11.4		in USD millions, for the years ended December 31					
Change in reserves for unearned premiums		Gross		Ceded		Net	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014
		648	351	(352)	8	296	359

12. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs

Development of deferred policy acquisition costs	Table 12.1								
	in USD millions								
	General Insurance		Global Life		Farmers		Total		
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	
As of January 1	3,984	3,794	13,584	14,606	182	323	17,750	18,724	
Acquisition costs deferred	4,286	3,623	1,862	2,235	450	675	6,598	6,532	
Amortization	(3,817)	(3,192)	(1,314)	(1,506)	(483)	(816)	(5,614)	(5,514)	
Impairments	(3)	–	–	(4)	–	–	(3)	(4)	
Amortization (charged)/ credited to other comprehensive income	–	–	240	(579)	–	–	240	(579)	
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	–	(7)	–	19	–	–	–	12	
Foreign currency translation effects	(224)	(234)	(1,070)	(1,186)	–	–	(1,295)	(1,420)	
As of December 31	4,226	3,984	13,298	13,584	153	182	17,677	17,750	

¹ The 2014 General Insurance movement includes USD (11) million due to the sale of the Group's General Insurance retail business in Russia (see note 5) and USD 4 million due to the acquisition of MSD (see note 5). The 2014 Global Life movement relates to USD 19 million transferred from deferred origination costs (see note 1 of the Consolidated financial statements 2014).

As of December 31, 2015 and 2014, deferred policy acquisition costs relating to non-controlling interests were USD 326 million, USD 422 million, respectively.

Development of deferred origination costs	Table 12.2	
	in USD millions	
	2015	2014
As of January 1	595	724
Origination costs deferred	51	57
Amortization	(98)	(112)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	–	(19)
Foreign currency translation effects	(41)	(55)
As of December 31	506	595

¹ The 2014 movement relates to USD (19) million transferred to deferred policy acquisition costs (see note 1 of the Consolidated financial statements 2014).

Consolidated financial statements *continued*

13. Expenses

Table 13 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 13			
Expenses	in USD millions, for the years ended December 31		
		2015	2014
	Administrative and other operating expense	8,659	8,858
	Other underwriting and policy acquisition expenses ¹	2,406	2,439
	Unallocated loss adjustment expenses ²	1,425	1,690
	Other investment expenses for Group investments ³	145	160
	Total	12,637	13,146
	of which:		
	Personnel and other related costs	5,715	6,132
	Amortization and impairments of intangible assets	1,004	840
	Depreciation and impairments of property and equipment	198	173
	Building and infrastructure	582	577
	Brand and marketing expenses	439	523
	Life recurring commission	400	415
	Asset and other non-income taxes	81	95
	IT expenses	1,391	1,487
	Restructuring costs	457	97
	External professional services	1,078	1,109
	Foreign currency translation	(245)	(82)
	Other	1,537	1,779
	Total	12,637	13,146

¹ Included within commissions and other underwriting and acquisition expenses (see table 11.3).

² Included within losses and loss adjustment expenses (see table 11.1).

³ Excludes expenses arising from investment property within investment expenses for Group investments (see table 6.1).

14. Property and equipment

Buildings held for own use and equipment are carried at cost less accumulated depreciation and any accumulated impairment loss. These assets are depreciated usually on a straight-line basis to income over the following estimated useful lives:

- Buildings 25 to 50 years;
- Furniture and fixtures five to ten years; and
- Computer equipment three to six years.

Land held for own use is carried at cost less any accumulated impairment loss.

Table 14.1

in USD millions

Property and
equipment –
current period

	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value as of January 1, 2015	239	823	385	426	769	2,643
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(352)	(238)	(357)	(416)	(1,369)
Net carrying value as of January 1, 2015	233	471	148	69	353	1,273
Additions and improvements	–	10	31	30	113	184
Disposals	(1)	(8)	(1)	–	(20)	(31)
Transfers	(11)	(18)	(2)	(1)	2	(29)
Depreciation and impairments ¹	–	(57)	(29)	(28)	(83)	(198)
Foreign currency translation effects	(11)	(23)	(8)	(5)	(13)	(60)
Net carrying value as of December 31, 2015	211	374	138	65	352	1,140
Plus: accumulated depreciation/impairments	6	363	228	300	407	1,304
Gross carrying value as of December 31, 2015	217	737	366	365	759	2,444

¹ Following restructuring decisions in General Insurance, certain own use properties will no longer be required, resulting in an impairment of USD 32 million.

Table 14.2

in USD millions

Property and
equipment –
prior period

	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value January 1, 2014	354	1,020	407	465	739	2,986
Less: accumulated depreciation/impairments	(7)	(407)	(258)	(394)	(426)	(1,492)
Net carrying value January 1, 2014	347	614	149	71	314	1,494
Additions and improvements	–	19	56	40	174	290
Disposals	(3)	(18)	(19)	–	(28)	(69)
Transfers	(83)	(58)	3	(4)	–	(142)
Depreciation and impairments	–	(28)	(31)	(33)	(80)	(173)
Foreign currency translation effects	(29)	(58)	(10)	(4)	(26)	(127)
Net carrying value as of December 31, 2014	233	471	148	69	353	1,273
Plus: accumulated depreciation/impairments	6	352	238	357	416	1,369
Gross carrying value as of December 31, 2014	239	823	385	426	769	2,643

Consolidated financial statements *continued*

15. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets

Table 15.1

Intangible assets –
current period

in USD millions

	Attorney- in-fact relationships	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2015	1,025	1,778	2,701	4,480	4,588	186	14,760
Less: accumulated amortization/impairments	–	(117)	(2,145)	(903)	(3,046)	(133)	(6,344)
Net carrying value as of January 1, 2015	1,025	1,661	556	3,577	1,543	53	8,415
Additions and transfers	–	8	–	9	480	4	501
Divestments and transfers	–	–	–	(11)	–	–	(11)
Amortization	–	–	(69)	(206)	(342)	(8)	(625)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	28	–	–	–	28
Impairments	–	(281)	–	(1)	(96)	–	(378)
Foreign currency translation effects	–	(99)	(48)	(618)	(79)	(5)	(849)
Net carrying value as of December 31, 2015	1,025	1,289	466	2,752	1,505	43	7,080
Plus: accumulated amortization/impairments	–	378	2,035	963	3,167	130	6,673
Gross carrying value as of December 31, 2015	1,025	1,667	2,501	3,715	4,672	173	13,753

As of December 31, 2015, intangible assets relating to non-controlling interests were USD 89 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1,221 million for distribution agreements and USD 14 million for software.

Additions to goodwill of USD 8 million relate to the acquisition of Tennyson Insurance Limited which is a general insurance company based in the UK.

Following a review of subsidiaries in Global Life, the Group reassessed the recoverability of the goodwill and concluded that USD 281 million was fully impaired of which USD 232 million related to the goodwill of the Global Life Germany cash generating unit (CGU) as a result of the continued low interest rate environment in Germany.

Following restructuring decisions, mainly in Global Life, certain software will no longer be required, which resulted in an impairment of USD 67 million. In addition, software was identified, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 30 million of impairments.

Table 15.2

Intangible assets
by segment –
current period

in USD millions, as of December 31,
2015

	Attorney- in-fact relationship	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
General Insurance	–	465	–	713	629	42	1,849
Global Life	–	5	466	2,039	394	1	2,905
Farmers	1,025	819	–	–	353	–	2,197
Other Operating Businesses	–	–	–	–	129	–	129
Net carrying value as of December 31, 2015	1,025	1,289	466	2,752	1,505	43	7,080

Table 15.3

Intangible assets –
prior period

in USD millions	Attorney- in-fact relationships	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2014	1,025	2,190	2,918	4,364	4,720	226	15,443
Less: accumulated amortization/impairments	–	(338)	(2,189)	(811)	(3,080)	(145)	(6,563)
Net carrying value as of January 1, 2014	1,025	1,852	729	3,553	1,640	81	8,880
Additions and transfers	–	–	–	722	472	1	1,196
Divestments and transfers	–	–	–	(12)	–	(8)	(20)
Amortization	–	–	(67)	(208)	(387)	(11)	(672)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	(50)	–	–	–	(50)
Impairments	–	(98)	–	(1)	(69)	–	(167)
Foreign currency translation effects	–	(92)	(56)	(477)	(114)	(11)	(750)
Net carrying value as of December 31, 2014	1,025	1,661	556	3,577	1,543	53	8,415
Plus: accumulated amortization/impairments	–	117	2,145	903	3,046	133	6,344
Gross carrying value as of December 31, 2014	1,025	1,778	2,701	4,480	4,588	186	14,760

As of December 31, 2014, intangible assets relating to non-controlling interests were USD 121 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1,531 million for distribution agreements and USD 16 million for software.

The Group extended the long-term distribution agreements with Banco de Sabadell S.A. (Banco Sabadell) in Spain to sell life, pension and general insurance products across Banco Sabadell's extended network, resulting in an addition to distribution agreements of USD 314 million, of which 50 percent was funded by Banco Sabadell. There was a further addition to distribution agreements of USD 408 million, which mainly related to new distribution agreements entered into by General Insurance operations in Brazil, which includes USD 362 million relating to a distribution agreement with Via Varejo S.A. for the exclusive sale of extended warranty insurance.

Following a review of subsidiaries in Global Life, the Group reassessed the recoverability of goodwill resulting in USD 98 million of impairments, mainly in the UK, Brazil and Malaysia.

Following a review, software was identified, primarily in Global Life and General Insurance, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 69 million of impairments.

Table 15.4

Intangible assets
by segment –
prior period

in USD millions, as of December 31, 2014	Attorney- in-fact relationships	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
General Insurance	–	533	–	989	613	47	2,182
Global Life	–	309	556	2,588	406	6	3,865
Farmers	1,025	819	–	–	328	–	2,173
Other Operating Businesses	–	–	–	–	195	–	195
Net carrying value as of December 31, 2014	1,025	1,661	556	3,577	1,543	53	8,415

Consolidated financial statements *continued*

16. Receivables and other assets

Table 16		2015	2014
Receivables and other assets	in USD millions, as of December 31		
	Financial assets		
	Group derivative assets	1,120	1,230
	Unit-linked derivative assets	7	19
	Receivables from policyholders	3,035	3,561
	Receivables from insurance companies, agents and intermediaries	4,877	5,227
	Receivables arising from ceded reinsurance	926	872
	Reverse repurchase agreements	193	290
	Amounts due from investment brokers	328	604
	Other receivables	1,918	2,211
	Allowance for impairments ¹	(249)	(266)
	Other assets ²	140	696
	Non-financial assets		
	Current tax receivables	742	737
	Accrued premiums	953	720
	Prepaid expenses	276	317
	Prepaid insurance benefits	327	327
	Other assets	337	401
	Total receivables and other assets	14,930	16,946

¹ December 31, 2015 and 2014 includes USD 38 million and USD 35 million, respectively, for receivables arising from ceded reinsurance.

² December 31, 2014 includes USD 552 million of investments managed on a fiduciary and ring-fenced basis transferred to Banco Santander S.A. in 2015.

Receivables are carried at notional amounts, and are generally settled within one year. The notional and fair value amounts do not vary significantly.

17. Other liabilities

Table 17.1			
in USD millions, as of December 31		2015	2014
Other liabilities	Other financial liabilities		
	Group derivative liabilities	362	429
	Unit-linked derivative liabilities	7	15
	Amounts due to policyholders	730	714
	Amounts due to insurance companies, agents and intermediaries	1,022	1,322
	Amounts due to reinsurers	1,285	1,118
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	93	229
	Amounts due to investment brokers	1,185	1,547
	Deposits from banking activities	141	250
	Collateralized bank financing for structured lease vehicles	736	766
	Liabilities for defined benefit plans ¹	3,248	4,046
	Other liabilities for employee benefit plans	127	130
	Other liabilities	3,662	3,970
	Other non-financial liabilities		
	Current tax payables	629	925
	Restructuring provisions	386	125
	Premium prepayments and other advances	864	1,022
	Other liabilities	572	623
	Total other liabilities	15,051	17,230

¹ See note 21

Table 17.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities as of December 31, 2015 and 2014.

Table 17.2					
in USD millions, as of December 31		2015		2014	
Maturity schedule – other financial liabilities¹		Carrying value ²	Undiscounted cash flows ³	Carrying value ²	Undiscounted cash flows ³
	< 1 year		8,406	8,460	8,982
1 to 2 years		146	198	227	256
2 to 3 years		48	92	150	204
3 to 4 years		347	388	42	82
4 to 5 years		89	161	401	440
> 5 years		315	631	687	1,230
Total		9,351	9,931	10,489	11,261

¹ Excluding liabilities for defined benefit plans.

² Allocation to the time bands is based on the expected maturity date.

³ Allocation to the time bands is based on the earliest contractual maturity.

Consolidated financial statements *continued*

Table 17.3

Restructuring provisions	in USD millions	
	2015	2014
As of January 1	125	188
Provisions made during the period	467	104
Increase of provisions set up in prior years	11	17
Provisions used during the period	(181)	(150)
Provisions reversed during the period	(20)	(24)
Foreign currency translation effects	(15)	(10)
As of December 31	386	125

During the year ended December 31, 2015, restructuring programs with estimated costs of USD 467 million were announced and impacted mainly Europe, for both General Insurance and Global Life. USD 9 million related to net decreases of provisions for restructuring which were initiated in prior years. In addition, the Group recorded USD 67 million of software impairments (note 15) and USD 32 million of impairments of own use properties (note 14), resulting from restructuring decisions.

During the year ended December 31, 2014, restructuring programs with estimated costs of USD 104 million were announced and impacted mainly Other Operating Businesses, Global Life in the UK as well as General Insurance in Ireland and the UK. This included USD 63 million relating to the Group's strategic initiative for organizational alignment to reduce complexity and cost while enhancing agility. USD (6) million related to net decreases of provisions for restructuring which were initiated in prior years.

18. Income taxes

Table 18.1

Income tax expense – current/deferred split

in USD millions, for the years ended December 31		2015	2014
Current		1,270	1,473
Deferred		24	196
Total income tax expense/(benefit)		1,294	1,670

Table 18.2

Expected and actual income tax expense

in USD millions, for the years ended December 31		Rate	2015	Rate	2014
Net income before income taxes			3,340		5,898
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders			(110)		(106)
Net income before income taxes attributable to shareholders			3,230		5,792
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	22.0%		711	22.0%	1,274
Increase/(reduction) in taxes resulting from:					
<i>Tax rate differential in foreign jurisdictions</i>			287		237
<i>Tax exempt and lower taxed income</i>			(92)		(109)
<i>Non-deductible expenses</i>			41		148
<i>Tax losses not recognized</i>			165		85
<i>Prior year adjustments and other</i>			72		(73)
Actual income tax expense attributable to shareholders	36.6%		1,183	27.0%	1,564
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders			110		106
Actual income tax expense	38.7%		1,294	28.3%	1,670

Table 18.2 sets out the factors that cause the actual income tax expense to differ from the expected expense computed by applying the Swiss statutory tax rate of 22.0 percent, which is the rate applicable in the jurisdiction where the ultimate parent company is resident.

The Group is required to record taxes on policyholder earnings for life insurance policyholders in certain jurisdictions. Accordingly, the income tax expense or benefit attributable to these life insurance policyholder earnings is included in income tax expense. In certain jurisdictions an accrual for future policy fees that will cover the tax charge is included in insurance benefits and losses.

Taxes paid by certain of the Group's life insurance businesses are based on the investment result less allowable expenses. To the extent these taxes exceed the amount that would have been payable in relation to the shareholders' share of taxable profits, it is normal practice for certain of the Group's businesses to recover this portion from policyholders. While the relevant company has the contractual right to charge policyholders for the taxes attributable to their share of the investment result less expenses, the obligation to pay the tax authority rests with the company and therefore, the full amount of tax including the portion attributable to policyholders is accounted for as income tax. Income tax expense therefore includes an element attributable to policyholders. In addition, deferred tax on unrealized gains related to certain investment contracts with DPF is included as income tax expense recognized in OCI and an accrual for future policy fees to recover the tax charge is included in policy fee revenue.

Consolidated financial statements *continued*Deferred tax
assets/(liabilities)
analysis
by source

Table 18.3

in USD millions, as of December 31

	2015		2014	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	35	(846)	20	(765)
Depreciable and amortizable assets	31	(51)	33	(48)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	2	(1)	4	–
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	178	(383)	176	(467)
Accruals and deferred income	158	(2)	168	(1)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	508	(178)	477	(196)
Reserves for unearned premiums	879	(1)	801	–
Pensions and other employee benefits	514	(58)	632	(6)
Other assets/liabilities	430	(44)	357	(37)
Tax loss carryforwards	617	–	615	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	3,352	(1,562)	3,282	(1,521)
Valuation allowance	(334)	–	(200)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	3,017	(1,562)	3,083	(1,521)
Deferred tax assets	1,455		1,561	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	42	(2,282)	28	(2,447)
Depreciable and amortizable assets	129	(1,980)	236	(2,215)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,286	(840)	1,392	(855)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	210	(1,029)	190	(1,367)
Accruals and deferred income	133	(119)	118	(203)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	87	(87)	105	(95)
Reserves for unearned premiums	33	(90)	40	(104)
Deferred front-end fees	468	–	528	–
Pensions and other employee benefits	594	(269)	498	(94)
Other assets/liabilities	637	(1,504)	721	(1,544)
Tax loss carryforwards	107	–	69	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	3,725	(8,200)	3,926	(8,924)
Valuation allowance	(23)	–	(22)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	3,702	(8,200)	3,904	(8,924)
Deferred tax liabilities		(4,498)		(5,020)
Net deferred tax liabilities		(3,042)		(3,458)

¹ Includes reserves for unit-linked contracts

The Group's deferred tax assets and liabilities are recorded by its tax paying entities throughout the world, which may include several legal entities within each tax jurisdiction. Legal entities are grouped as a single taxpayer only when permitted by local legislation and when deemed appropriate. The first part of table 18.3 includes single taxpayers with a net deferred tax asset position and the second part includes single taxpayers with a net deferred tax liability position.

As of December 31, 2015 and 2014, the aggregate amount of temporary differences associated with investments in subsidiaries, branches and associates and interests in joint ventures, for which deferred tax liabilities have not been recognized amount to approximately USD 20 billion and USD 24 billion, respectively. In the remote scenario in which these temporary differences were to reverse simultaneously, the resulting tax liabilities would be very limited due to participation exemption rules.

Table 18.4			
in USD millions			
		2015	2014
Development of net deferred tax liabilities	As of January 1	(3,458)	(3,090)
	Net change recognized in the income statement	(24)	(196)
	Net change recognized in equity	217	(586)
	Net changes due to acquisitions/(divestments)	(1)	(26)
	Foreign currency translation effects	223	440
	As of December 31	(3,042)	(3,458)
	attributable to policyholders	(562)	(589)
	attributable to shareholders	(2,481)	(2,869)

The net deferred tax liabilities relating to non-controlling interests amounted to USD 347 million and USD 431 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 18.5			
in USD millions			
		2015	2014
Development of deferred income taxes included in equity	As of January 1	(98)	456
	Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	397	(704)
	Cash flow hedges	(15)	(65)
	Revaluation reserve	(2)	(8)
	Net actuarial gains/(losses) on pension plans	(162)	190
	Foreign currency translation effects	29	33
	As of December 31	149	(98)

Table 18.6			
in USD millions, as of December 31			
		2015	2014
Tax loss carryforwards and tax credits	For which deferred tax assets have been recognized, expiring		
	< 5 years	57	72
	5 to 20 years	408	264
	> 20 years or with no time limitation	814	1,230
	Subtotal	1,280	1,566
	For which deferred tax assets have not been recognized, expiring		
	< 5 years	64	36
	5 to 20 years	89	112
	> 20 years or with no time limitation	1,310	976
	Subtotal	1,464	1,124
	Total	2,744	2,689

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 23.0 percent and 19.2 percent as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

The recoverability of the deferred tax asset for each taxpayer is based on the taxpayer's ability to utilize the deferred tax asset. This analysis considers the projected taxable income to be generated by the taxpayer, as well as its ability to offset the deferred tax asset against deferred tax liabilities.

Management assesses the recoverability of the deferred tax asset carrying values based on future years taxable income projections and considers that the carrying values of the deferred tax assets as of December 31, 2015, are recoverable.

Consolidated financial statements *continued*

19. Senior and subordinated debt

Table 19.1		2015	2014	
in USD millions, as of December 31				
Senior and subordinated debt	Senior debt			
	Zurich Insurance Company Ltd	Floating rate CHF 200 million notes, due June 2016 ⁴	200	201
		2.25% CHF 500 million notes, due July 2017 ⁴	498	501
		2.375% CHF 525 million notes, due November 2018 ⁴	522	525
		1.50% CHF 400 million notes, due June 2019 ^{3,4}	415	414
		1.125% CHF 400 million notes, due September 2019 ^{3,4}	420	419
		0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ^{3,4}	259	256
		2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ⁴	247	249
		3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{3,4,5}	587	656
		1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ^{3,4}	111	110
		1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{3,4,5}	545	609
		1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ^{3,4}	164	161
	Zurich Finance (USA), Inc.	Euro Commercial Paper Notes, due in less than 3 months	400	400
		6.50% EUR 600 million notes, due October 2015 ^{1,4}	–	726
	Zurich Santander Insurance America S.L.	7.5% EUR 77 million loan, due December 2035	74	113
	Other	Various debt instruments	29	40
		Senior debt	4,471	5,379
		Subordinated debt		
	Zurich Insurance Company Ltd	4.25% CHF 700 million perpetual notes, first callable May 2016 ⁴	698	702
		8.25% USD 500 million perpetual capital notes, first callable January 2018 ^{4,5}	498	497
		4.625% CHF 500 million perpetual notes, first callable May 2018 ⁴	496	499
		7.5% EUR 425 million notes, due July 2039, first callable July 2019 ^{4,5}	460	512
		2.75% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ^{3,4}	209	206
		4.25% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{4,5}	1,075	1,196
		4.25% USD 300 million notes, due October 2045, first callable October 2025 ^{4,5}	298	–
	Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ⁴	658	694
	Zurich Finance (USA), Inc.	4.5% EUR 269 million notes, due June 2025, first callable June 2015 ^{4,6}	–	330
ZFS Finance (USA) Trust II	Series II 6.45% USD 700 million Trust Preferred Securities (ECAPS), due December 2065, first callable June 2016	680	680	
ZFS Finance (USA) Trust V	Series V 6.5% USD 1 billion Trust Preferred Securities, due May 2067, first callable May 2017 ²	501	501	
Other	Various debt instruments	41	41	
	Subordinated debt	5,614	5,857	
	Total senior and subordinated debt	10,086	11,236	

¹ The Group applied the cash flow hedge methodology to hedge the interest rate and foreign currency exposure.

² The holders of these notes benefit from the Replacement Capital Covenant which states that if Series V Fixed/Floating Trust Preferred Securities, issued by ZFS Finance (USA) Trust V, are called before 2047, the Group will issue a replacement debt instrument with terms and provisions that will be as or more equity-like than the replaced notes.

³ The Group applied the fair value hedge methodology either partially or in full to hedge the interest rate exposure.

⁴ Issued under the Group's Euro Medium Term Note Programme (EMTN Programme).

⁵ These bonds are part of a qualifying net investment hedge to hedge the foreign currency exposure.

⁶ The Group applied the fair value hedge methodology to hedge the interest rate and foreign currency exposure.

None of the debt instruments listed in table 19.1 were in default as of December 31, 2015 or 2014.

To facilitate the issuance of debt, the Group has in place a Euro Medium Term Note Programme (EMTN Programme) allowing for the issuance of senior and subordinated notes up to a maximum of USD 18 billion. All issuances under this programme are either issued or guaranteed by Zurich Insurance Company Ltd. The Group has also issued debt instruments outside this programme.

Debt issued is recognized initially at fair value of the consideration received, net of transaction costs incurred, and subsequently carried at amortized cost using the effective interest rate method.

Table 19.2

Maturity schedule of outstanding debt

in USD millions, as of December 31

	2015		2014	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	1,984	2,360	1,467	1,929
1 to 2 years	999	1,305	1,582	1,966
2 to 3 years	1,516	1,771	1,017	1,331
3 to 4 years	1,340	1,506	1,521	1,785
4 to 5 years	259	405	1,378	1,569
5 to 10 years	3,751	4,129	3,997	4,503
> 10 years	238	281	274	379
Total	10,086	11,757	11,236	13,462

Debt maturities reflect original contractual dates taking early redemption options into account. For call/redemption dates, see table 19.1. The total notional amount of debt due in each period is not materially different from the total carrying value disclosed in table 19.2. Undiscounted cash flows include interest and principal cash flows on debt outstanding as of December 31, 2015 and 2014. All debt is assumed to mature within 20 years of the balance sheet date without refinancing. Floating interest rates are assumed to remain constant as of December 31, 2015 and 2014. The aggregated cash flows are translated into U.S. dollars at end-of-period rates.

Credit facilities

The Group has access to a multi-currency revolving credit facility of USD 3.2 billion that terminates in 2018. It is guaranteed by Zurich Insurance Company Ltd.

The Group also has access to three other revolving credit facilities totaling USD 425 million, which will expire in 2019 at the latest.

No borrowings were outstanding under any of these facilities as of December 31, 2015 or 2014.

Consolidated financial statements *continued*

20. Shareholders' equity

Table 20.1

Share capital

	Share capital in CHF	Number of shares	Par value in CHF
Issued share capital			
As of December 31, 2013	14,890,322	148,903,222	0.10
New shares issued from contingent capital in 2014	73,361	733,614	0.10
As of December 31, 2014	14,963,684	149,636,836	0.10
New shares issued from contingent capital in 2015	76,813	768,128	0.10
As of December 31, 2015	15,040,496	150,404,964	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2014	17,129,526	171,295,259	0.10
As of December 31, 2015	17,129,526	171,295,259	0.10

a) Authorized share capital

Until April 2, 2016, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 1,000,000 by issuing up to 10,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising pre-emptive rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of pre-emptive rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the pre-emptive rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or withdraw the pre-emptive rights of shareholders and to allocate them to third parties if the shares are to be used for the take-over of an enterprise, or parts of an enterprise or of participations or if issuing shares for the financing including re-financing of such transactions, or for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges.

b) Contingent share capital

Capital market instruments and option rights to shareholders

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 1,000,000 by the issuance of up to 10,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each (i) by exercising conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of bonds or similar debt instruments by Zurich Insurance Group Ltd or one of its subsidiaries in national or international capital markets; and/or (ii) by exercising option rights which are granted to current shareholders. When issuing bonds or similar debt instruments connected with conversion and/or option rights, the pre-emptive rights of the shareholders will be excluded. The current owners of conversion and/or option rights shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

The Board is authorized, when issuing bonds or similar debt instruments connected with conversion and/or option rights, to restrict or withdraw the right of shareholders for advance subscription in cases where such bonds are issued for the financing or re-financing of a takeover of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations. If the right for advance subscription is withdrawn by the Board, the convertible bond or warrant issues are to be offered at market conditions (including standard dilution protection provisions in accordance with market practice) and the new shares are issued at the then current convertible bond or warrant issue conditions.

The conversion rights are exercisable during a maximum period of ten years and option rights for a maximum period of seven years from the time of the respective issue. The conversion or option price or its calculation methodology shall be determined in accordance with market conditions whereby, for shares of Zurich Insurance Group Ltd, the quoted share price is to be used as a basis.

Employee participation

During 2015 and 2014, 768,128 shares and 733,614 shares, respectively, were issued to employees from contingent share capital. As a result, on December 31, 2015 and 2014, respectively, the remaining contingent share capital, which can be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 89,030 and CHF 165,842 or 890,295 and 1,658,423 fully paid registered shares, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Pre-emptive rights of the shareholders, as well as the right for advance subscription, are excluded. The issuance of shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and takes into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. Shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

c) Additional paid-in capital

This reserve is not ordinarily available for distribution. However, as of January 1, 2011 a Swiss tax regulation based on the Swiss Corporate Tax reform II became effective, allowing for payments free of Swiss withholding tax to shareholders out of the capital contribution reserve, created out of additional paid-in capital. Therefore, amounts qualifying under this regulation can be paid out of additional paid-in capital.

d) Treasury shares

Table 20.2

Treasury shares

number of shares, as of December 31	2015	2014
Treasury shares	1,243,931	1,292,220

Treasury shares comprise shares acquired in the market, primarily held to cover employee share and share option plans.

e) Earnings per share

Table 20.3

Earnings per share

for the years ended December 31

	Net income attributable to common shareholders (in USD millions)	Weighted average number of shares	Per share (USD)	Per share (CHF) ¹
2015				
Basic earnings per share	1,842	148,957,967	12.36	11.89
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		362,170	(0.03)	(0.03)
Diluted earnings per share	1,842	149,320,137	12.33	11.86
2014				
Basic earnings per share	3,949	148,032,821	26.68	24.39
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,317,728	(0.24)	(0.22)
Diluted earnings per share	3,949	149,350,549	26.44	24.17

¹ The translation from USD to CHF is shown for information purposes only and has been calculated at the Group's average exchange rates for the years ended December 31, 2015 and 2014.

Basic earnings per share is computed by dividing net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding for the year, excluding the weighted average number of shares held as treasury shares. Diluted earnings per share reflects the effect of potentially dilutive shares.

Consolidated financial statements *continued*

21. Employee benefits

The Group had 54,335 and 54,551 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2015 and 2014, respectively. Personnel and other related costs incurred for the years ended December 31, 2015 and 2014, were USD 5,986 million and USD 6,241 million, including wages and salaries of USD 4,790 million and USD 5,096 million, respectively.

The Group operates a number of retirement benefit arrangements for employees, with the majority of employees belonging to defined benefit pension plans. Other employees participate in defined contribution plans, which provide benefits equal to the amounts contributed by both the employer and the employee plus investment returns.

Certain of the Group's operating companies also provide post-employment benefit plans covering medical care and life insurance, mainly in the U.S. Eligibility for these plans is generally based on completion of a specified period of eligible service and reaching a specified age. The plans typically pay a stated percentage of medical expenses subject to deductibles and other factors. The cost of post-employment benefits is accrued during the employees' service periods.

Governance of the Group's pension and post-employment benefit plans is the responsibility of the Group Pensions Committee. This committee is responsible for developing, reviewing and advising on the Group governance framework for matters relating to pension and benefit plans, including the relevant policies and processes. The committee provides oversight and guidance over the Group's principal pension and post-retirement benefit plans for benefit design, funding, investment purposes and accounting. This includes, but is not limited to:

- Oversight of the impact of the Group's principal defined benefit pension and post-retirement benefit plans in terms of cash, expense, and balance sheet accounting impact and capital implications
- Development and maintenance of policies on funding, asset allocation and assumption setting.

The Group Pensions Committee provides a point of focus and co-ordination on the topic of pensions and benefits at Group level for the supervision and exercise of company powers and obligations in relation to pension and benefit plans.

The Group's policy on funding and asset allocation is subject to local legal and regulatory requirements and tax efficiency.

a) Defined benefit pension plans

Employees of the Group's companies are covered by various pension plans, the largest of which are in Switzerland, the UK, the U.S. and Germany, which together comprise over 90 percent of the Group's total defined benefit obligation. The remaining plans in other countries are not individually significant, therefore no separate disclosure is provided.

Certain Group companies provide defined benefit pension plans, some of which provide benefits on retirement, death or disability related to employees' service periods and pensionable earnings. Others provide cash balance plans where the participants receive the benefit of the accumulated employer and employee contributions (where paid) together with additional cash credits in line with the rules of the plan. Eligibility for participation in the various plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service.

Most of the Group's defined benefit pension plans are funded through contributions by the Group and, in some cases also by employees, to investment vehicles managed by trusts or foundations independent of the Group's finances, or by management committees with fiduciary responsibilities. Where a trust or foundation exists, it is required by law or by articles of association to act in the interests of the fund and of all relevant beneficiaries to the plan, which can also include the sponsoring company, and is responsible for the investment policy with regard to the assets of the fund. The trust/foundation board or committee is usually composed of representatives from both employers and plan members. In these cases, the annual funding requirements are determined in accordance with the Group's overall funding policy and local regulation. Independent actuarial valuations for the plans are performed as required. It is the Group's general principle to ensure that the plans are appropriately funded in accordance with local pension regulations in each country.

The pension plans typically expose the company to risks such as interest rate, price inflation, longevity and salary risks. To the extent that pension plans are funded, the assets held mitigate some of the liability risk but introduce investment risk.

The overall investment policy and strategy for the Group's defined benefit pension plans is to achieve an investment return which, together with contributions, targets having sufficient assets to pay pension benefits as they fall due while also mitigating the various risks in the plans. The actual asset allocation is determined by reference to current and expected economic and market conditions and in consideration of specific asset class risk in the risk profile. The Group has a governance framework to ensure the trust/foundation board or committee considers how the asset investment strategy correlates with the maturity profile of the plan liabilities and the potential impact on the funding status of the plans, including short-term liquidity requirements. The investment strategies for each pension plan are independently determined by the governance body in each country, with oversight by the Group Pensions Committee. The pension assets are invested in diversified portfolios across geographical regions and asset classes to ensure diversified returns, also taking into account local pension laws. The investment strategies aim to mitigate asset-liability mismatches in the long run.

For post-employment defined benefit plans, total contributions to funded plans and benefits paid directly by the Group were USD 540 million for 2015 compared with USD 572 million for 2014. The estimated total for 2016 is USD 425 million (actual amount may differ).

Swiss pension plans

The Group previously had two major pension plans in Switzerland in separate legal entities. As of the beginning of 2015 the two plans were merged into one plan with no change to the benefits. The plan provides benefits that exceed the minimum benefit requirements under Swiss pension law. It provides a lifetime pension to members at the normal retirement age of 65 (age 62 for Executive Staff). Participants can draw retirement benefits early from age 60 (age 58 for Executive Staff). Alternatively, the benefit can be taken as a lump sum payment at retirement. Contributions to the plan are paid by the employees and the employer, both for retirement savings and to finance risk benefits paid out in the event of death and disability. The accumulated balance on the pension account is based on the employee and employer pension contributions and interest accrued. The interest rate credited is defined annually by the plan's Board of Trustees which is responsible for the governance of the plans. The amount of pension payable on retirement is a result of the conversion rate applied on the accumulated balance of the individual participant's pension account at the retirement date. Although the Swiss plan operates like a defined contribution plan under local regulations, it is accounted for as a defined benefit pension plan under IAS 19 "Employee Benefits", because of the need to accrue interest on the pension accounts and the payment of a lifetime pension at a fixed conversion rate under the plan rules.

Actuarial valuations are completed regularly and if the plans becomes underfunded under local regulations, options for dealing with this include the Group paying additional contributions into the plan and/or reducing future benefits. At present, the plan is sufficiently funded, meaning that no additional contributions into the plans are expected to be required in the next year. The investment strategy of the Swiss plan is constrained by Swiss pension law including regulations relating to diversification of plan assets. Under IAS 19, volatility arises in the Swiss pension plan net liability because the fair value of the plan assets is not directly correlated to movements in the value of the plan's defined benefit obligation in the short-term.

UK pension plan

The major UK pension plan is a hybrid arrangement and benefits accrued to December 31, 2015 increase in line with salary increases. Normal retirement age for the plan is 60. The plan is split into distinct sections and the two defined benefit sections are closed to new entrants and, with effect from January 1, 2016, to future benefit accrual. All employees now participate in a defined contribution section within the same trust. The notes that follow consider only the defined benefit sections. The UK Pension Trustee Board is responsible for the governance of the plan. The employer contributions are determined based on regular triennial actuarial valuations which are conducted using assumptions agreed by the Trustee Board and the sponsoring company. A valuation was carried out during 2013 and the results were finalized on August 28, 2014. The local statutory valuation revealed a funding deficit and an asset-backed funding arrangement was agreed with the Trustee Board.

The ongoing funding of the plan is closely monitored by the Trustee Board and a dedicated funding committee is made up of representatives from the Trustee Board and the Group. The plan rules and UK pension legislation set out maximum levels of inflationary increases applied to plan benefits. The plan assets are invested in diversified classes of assets and a portion are invested in inflation-linked debt securities, to provide a partial hedge against inflation. The Trustees have also implemented an interest rate swap contract which will provide partial protection against volatility in interest rates.

Consolidated financial statements *continued*

U.S. pension plans

There are two major pension plans in the U.S., the Zurich North America (ZNA) plan and the Farmers Group, Inc. (FGI) pension plan. These are both cash balance pension plans funded entirely by the participating employers. The ZNA plan is entirely cash balance and the FGI pension plan provides benefits on a cash balance pension formula for benefits accruing after January 1, 2009, except with respect to certain grandfathered participants. A final average pay defined benefit formula applied for benefits accrued before 2009, and for the grandfathered participants. For both cash balance plans, an amount is credited to the cash balance plan each quarter, determined by an employee's age, service and their level of earnings up to and above the social security taxable wage base. The minimum annual interest earned on the account balance is 5 percent. The retirement account is available from age 65, or age 55 with five years' service. The benefit can be taken as a monthly annuity or as a lump sum. Both the ZNA plan and the FGI pension plan have fiduciaries as required under local pension laws. The fiduciaries are responsible for the governance of the plans. Actuarial valuations are completed regularly and the Group has historically elected to make contributions to the plans to maintain a funding ratio of at least 90 percent as valued under local pension regulations. The annual employer contributions are equal to the present value of benefits accrued each year, plus a rolling amortization of any prior underfunding.

German pension plans

There are a number of legacy defined benefit plans in Germany, most of which were set up under works council agreements. In 2007, a contractual trust arrangement was set up to support all pension commitments of the employing companies in Germany. From this time, new contributions to the contractual trust arrangement relate to the pension payment refund of the employer companies. A separate arrangement was also established in 2010 to provide for retirement obligations that were in payment at that time. Consideration is given from time to time based on the fiscal efficiency of adding recent retirees to this arrangement and to adding assets to the contractual trust. There is currently no formal plan to pay any further contributions to the contractual trust arrangement. These defined benefit plans provide benefits on either a final salary, career average salary or a cash balance basis. These plans are now closed to new entrants, who instead participate in a new cash balance arrangement, which has the characteristics of a defined contribution arrangement with a capital guarantee on members' balances, which mirrors the capital guarantee given in a conventional life insurance arrangement in Germany.

Tables 21.1a and 21.1b set out the reconciliation of the defined benefit obligation and plan assets for the Group's post-employment defined benefit plans.

Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – current period

Table 21.1a

in USD millions

	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2015	(22,507)	18,461	–	(4,046)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(398)	–	–	(398)
Interest (expense)/income	(640)	520	–	(120)
Settlements gains/(losses)	9	–	–	9
Past service (cost)/credit	(9)	–	–	(9)
Net post-employment benefit (expense)/income	(1,038)	520	–	(518)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	(209)	–	(209)
Experience gains/(losses)	(116)	–	–	(116)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	172	–	–	172
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	797	–	–	797
Change in asset ceiling	–	–	(17)	(17)
Remeasurement effects included in other comprehensive income	853	(209)	(17)	627
Employer contributions	–	508	–	508
Employer contributions paid to meet benefits directly	31	–	–	31
Plan participants' contributions	(54)	54	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	870	(870)	–	–
Foreign currency translation effects	900	(750)	–	150
As of December 31, 2015	(20,945)	17,713	(17)	(3,248)

Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – prior period

Table 21.1b

in USD millions

	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2014	(20,685)	17,020	(3,666)
Net post-employment benefit (expense)/income:			
Current service cost	(353)	–	(353)
Interest (expense)/income	(777)	643	(134)
Settlements gains/(losses)	9	–	9
Past service (cost)/credit	135	–	135
Net post-employment benefit (expense)/income	(986)	643	(343)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:			
Return on plan assets excluding interest income	–	2,260	2,260
Experience gains/(losses)	(45)	–	(45)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	(210)	–	(210)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(2,875)	–	(2,875)
Remeasurement effects included in other comprehensive income	(3,130)	2,260	(870)
Employer contributions	–	536	536
Employer contributions paid to meet benefits directly	37	–	37
Plan participants' contributions	(56)	56	–
Payments from the plan (incl. settlements)	703	(703)	–
Foreign currency translation effects	1,611	(1,351)	260
As of December 31, 2014	(22,507)	18,461	(4,046)

Consolidated financial statements *continued*

Net post-employment benefit (expense)/income is recognized in other employee benefits, which is included within administrative and other operating expense.

Post-employment benefits are long-term by nature. However, short-term variations between long-term actuarial assumptions and actual experience may be positive or negative, resulting in actuarial gains or losses, which are recognized in full in the period in which they occur, and are included within other comprehensive income.

Table 21.2 provides a breakdown of plan assets by asset class.

Fair value of assets held in funded defined benefit pension plans	Table 21.2		2015				2014	
	in USD millions, as of December 31		Quoted in active markets		% of Total	Quoted in active markets		% of Total
	Other	Total	Other	Total				
Cash and cash equivalents	472	–	472	3%	479	–	479	3%
Equity securities	3,726	69	3,795	21%	3,851	56	3,906	21%
Debt securities	–	11,929	11,929	67%	–	12,717	12,717	69%
Investment property	–	1,177	1,177	7%	–	994	994	5%
Mortgage loans	–	333	333	2%	–	357	357	2%
Other assets ¹	–	7	7	–	–	7	7	–
Total	4,198	13,515	17,713	100%	4,330	14,131	18,461	100%

¹ UK annuity policies

For the classification of pension assets the Group follows the same principles as outlined in note 24 Fair value measurement. Assets meeting the criteria of Level 1 are generally considered quoted in active markets, while assets meeting the criteria of Level 2 or Level 3 are generally considered other assets.

As a matter of policy, pension plan investment guidelines do not permit investment in any assets in which the Group or its subsidiaries have an interest, including shares or other financial instruments issued and own use property. Exceptions to the policy require approval by the Group Pension Committee.

Tables 21.3a and 21.3b provide a breakdown of the key information included in tables 21.1a and 21.1b for the main countries for the years ended December 31, 2015 and 2014 respectively.

Table 21.3a							
Key information by main country – current period	in USD millions, as of December 31, 2015	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
	Defined benefit obligation	(5,042)	(10,160)	(3,410)	(1,173)	(1,159)	(20,945)
	Fair value of plan assets	4,615	8,705	2,495	965	932	17,713
	Impact of asset ceiling	–	(17)	–	–	–	(17)
	Net defined benefit asset/(liability)	(427)	(1,471)	(915)	(208)	(227)	(3,248)
	Net post-employment benefit (expense)/income	(130)	(180)	(137)	(38)	(33)	(518)

Table 21.3b							
Key information by main country – prior period	in USD millions, as of December 31, 2014	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
	Defined benefit obligation	(5,033)	(11,139)	(3,638)	(1,336)	(1,362)	(22,507)
	Fair value of plan assets	4,524	9,162	2,676	1,092	1,007	18,461
	Net defined benefit asset/(liability)	(509)	(1,977)	(962)	(244)	(355)	(4,046)
	Net post-employment benefit (expense)/income ¹	25	(195)	(111)	(37)	(25)	(343)

¹ Following plan amendments in Switzerland a one-off curtailment gain of USD 130 million has been reflected as a reduction in expenses.

Consolidated financial statements *continued*

Table 21.4 shows the key financial assumptions used to calculate the Group's post-employment defined benefit obligations and the Group's post-employment benefit expenses.

Key financial assumptions used for major plans	Table 21.4							
	as of December 31							
	2015				2014			
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Discount rate	0.8%	3.8%	4.3%	2.2%	0.9%	3.7%	3.9%	2.0%
Inflation rate (CPI) ¹	1.3%	2.1%	2.0%	1.6%	1.2%	2.4%	2.0%	1.6%
Salary increase rate	1.6%	3.1%	4.4%	2.9%	2.0%	3.4%	4.1%	2.9%
Expected future pension increases	0.7%	3.4%	n/a	1.6%	0.7%	3.5%	n/a	1.6%
Interest crediting rate	0.8%	n/a	5.0%	n/a	0.9%	n/a	4.7%	n/a

¹ In the UK part of the liability is linked to the inflation measure of the Retail Price Index (RPI), which is assumed to be 1.0 percent higher than the Consumer Price Index (CPI) as of both December 31, 2015 and 2014.

Tables 21.5a and 21.5b set out the life expectancies used in the valuation of the Group's major plans. The mortality assumptions in each country have been based on mortality tables in accordance with typical practice in that country.

Mortality tables and life expectancies for major plans – current period	Table 21.5a					
	in years, as of December 31, 2015					
	Country	Mortality table for major plans	Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
aged 65			aged 45	aged 65	aged 45	
Switzerland	BVG 2010 Generational	21.49	23.24	23.96	25.67	
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2015 projection	22.82	24.13	24.83	26.33	
	RP 2014 with MP-2015 Generational projection with					
United States	plan specific adjustments	21.36	22.02	23.82	24.50	
Germany	Heubeck 2005G	18.99	21.64	23.06	25.58	

Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period	Table 21.5b					
	in years, as of December 31, 2014					
	Country	Mortality table for major plans	Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
aged 65			aged 45	aged 65	aged 45	
Switzerland	BVG 2010 Generational	21.39	23.16	23.86	25.59	
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2012 projection	23.21	24.59	25.31	26.79	
	RP 2000 Generational,					
United States	partially with projection	22.24	22.86	24.79	25.43	
Germany	Heubeck 2005G	18.85	21.52	22.92	25.46	

Table 21.6 shows the expected benefits to be paid under the Group's major plans in the future. It should be noted that actual amounts may vary from expected amounts. Therefore future benefit payments may differ from the amounts shown.

Maturity profile of future benefit payments for major plans	Table 21.6										
	as of December 31								2015		2014
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany			
Duration of the defined benefit obligation (in years)	16.4	21.0	13.6	14.7	15.7	21.3	14.1	15.3			
Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):											
< 1 year	151	253	195	47	149	251	163	49			
1 to 5 years	650	1,178	839	192	643	1,182	719	203			
5 to 10 years	929	1,913	1,176	256	923	1,936	1,087	273			

Sensitivity analysis of significant actuarial assumptions	Table 21.7			
	in USD millions, as of December 31		Defined benefit obligation ¹	
			2015	2014
Discount rate +50 bps			1,742	1,910
Discount rate -50 bps			(1,997)	(2,161)
Salary increase rate +50 bps			(155)	(172)
Salary decrease rate -50 bps			148	155
Price inflation increase rate +50 bps			(1,322)	(1,430)
Price inflation decrease rate -50 bps			1,161	1,254
Cash balance interest credit rate +50 bps			(121)	(118)
Cash balance interest credit rate -50 bps			84	81
Mortality 10% increase in life expectancy			(1,527)	(1,617)
Mortality 10% decrease in life expectancy			1,557	1,635

¹ A negative number indicates an increase and a positive number indicates a decrease in the defined benefit obligation.

Table 21.7 sets out the sensitivity of the defined benefit obligation to changes in key actuarial assumptions. The effect on the defined benefit obligation shown allows for an alternative value for each assumption while the other actuarial assumptions remain unchanged. Whilst this table illustrates the overall impact on the defined benefit obligation of the changes shown, the significance of the impact and the range of reasonably possible alternative assumptions may differ between the different plans that comprise the overall defined benefit obligation. In particular, the plans differ in benefit design, currency and average term, meaning that different assumptions have different levels of significance for different plans. The sensitivity analysis is intended to illustrate the inherent uncertainty in the evaluation of the defined benefit obligation under market conditions at the measurement date. Its results cannot be extrapolated due to non-linear effects that changes in the key actuarial assumptions may have on the overall defined benefit obligation. Furthermore, the analysis does not indicate a probability of such changes occurring and it does not necessarily represent the Group's view of expected future changes in the defined benefit obligation. Any management actions that may be taken to mitigate the inherent risks in the post-employment defined benefit plans are not reflected in this analysis.

b) Defined contribution pension plans

Certain of the Group's companies sponsor defined contribution pension plans. Eligibility for participation in such plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service. The plans provide for voluntary contributions by employees and contributions by the employer which typically range from 2 percent to 10 percent of annual pensionable salary, depending on a number of factors. The Group's contributions under these plans amounted to USD 159 million and USD 141 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Consolidated financial statements *continued*

22. Share-based compensation and cash incentive plans

The Group has adopted various share-based compensation and cash incentive plans to attract, retain and motivate executives and employees. The plans are designed to reward employees for their contribution to the performance of the Group and to encourage employee share ownership. Share-based compensation plans include plans under which shares and options to purchase shares, based on the performance of the businesses, are awarded. Share-based compensation plans are based on the provision of Zurich Insurance Group Ltd shares.

a) Cash incentive plans

Various businesses throughout the Group operate short-term incentive programs for executives, management and, in some cases, for employees of that business. Awards are made in cash, based on the accomplishment of both organizational and individual performance objectives. The expense recognized for these cash incentive plans amounted to USD 381 million and USD 525 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

b) Share-based compensation plans for employees and executives

The Group encourages employees to own shares in Zurich Insurance Group Ltd and has set up a framework based on the implementation of performance share programs. Actual plans are tailored to meet local market requirements.

The cost of share-based payments depend on various factors, including achievement of targets, and are subject to the discretion of the Remuneration Committee. Costs may therefore vary significantly from year to year. The net amounts of USD 111 million and USD 202 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively, reflect all aspects of share-based compensation, including adjustments made during the year.

The explanations below provide a more detailed overview of the main plans of the Group.

Employee share plans

Share Incentive Plan for employees in the UK

The Group established an Inland Revenue approved Share Incentive Plan and launched the Partnership Shares element of this plan in 2003, which enabled participating employees to make monthly purchases of Zurich Insurance Group Ltd shares at the prevailing market price from their gross earnings. This plan was terminated in 2007. There were 99 and 112 participants in the plan as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

A revised Partnership Share Scheme was launched in March 2013. Participants benefit from purchasing shares by making deductions from gross salary up to a maximum of GBP 1,800 or 10 percent of their year-to-date earnings. There were 883 and 905 active participants in the plan as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

The Group also operates a profit-sharing element of the Share Incentive Plan (Reward Shares) which was launched in 2004 with annual share allocations being made in May each year subject to business performance. The awards are based on business operating profit (BOP) after tax for the year achieved by the business unit of each participating employee. Individual awards are subject to a maximum of 5 percent of a participant's base salary (before any flexible benefit adjustments) with an overall maximum of GBP 3,600. The total number of participating employees in Reward Shares as of December 31, 2015 and 2014 was 5,607 and 5,463, respectively.

A new Dividend Reinvest scheme was launched in 2014 which allows employees to reinvest their dividends from Partnership Shares and Reward Shares. The number of participants in the scheme as at 31 December 2015 is 303 and for 2014 187.

Share Incentive Plan for employees in Switzerland

Under this plan, employees have the option to acquire sales-restricted shares at a 30 percent discount to the market value. The maximum permitted investment in shares is equivalent to CHF 3,500 per employee per annum. During 2015, 4,633 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,764 in 2014. For the years ended December 31, 2015 and 2014, 1,775 and 1,574 employees, respectively, purchased shares under the 2014 and 2013 share plans.

The Group Long-Term Incentive Plan (LTIP)

Participants in this plan are allocated a target number of performance shares as notional shares of Zurich Insurance Group Ltd in April each year (target shares). The number of target shares is calculated as a percentage of annual base salary of each participants.

Target shares allocated in 2015 will vest after a period of three years following the year of allocation (three year cliff vesting), with the actual level of vesting between 0 percent and 200 percent of the target shares allocated, depending on the achievement of pre-defined performance criteria. The performance criteria used to determine the level of vesting are the Group's return on shareholders' equity (ROE), the position of its relative total shareholder return (TSR) measured against an international peer group of insurance companies, and the achievement of cash remittance targets. The three pre-defined performance criteria are each assessed over a period of three consecutive financial years starting in the year of allocation. One half of the shares that actually vest are sales-restricted for a further three years. To further align the participants with the interests of the shareholders, effective from January 1, 2014, the target shares are credited with dividend equivalent shares during the vesting period to compensate participants in LTIP for dividends paid to shareholders. As of December 31, 2015 and 2014 there were 1,268 and 1,256 participants in this plan, respectively.

The transition to three-year cliff-vesting has been phased in with transitional arrangements for shares allocated in 2014 and prior. Target shares allocated in 2014 are to be assessed for vesting one-third after two years in 2016 and two-thirds after 3 years in 2017. Further, for LTIP participants who joined the plan prior to 2014, additional performance shares were allocated in 2014 to maintain the same cumulative target earning opportunity for these participants during the transition period. As the cash remittance target is potentially volatile in any one year, this target has been replaced for LTIP performance during the transition vesting years 2015 and 2016 with the former target of business operating profit after tax return on shareholders' equity (BOPAT ROE).

LTIP in 2013 and prior years included phased annual vesting of allocations in three equal tranches at the end of the first, second and third year after allocation, based on the achievement of pre-defined performance criteria. One half of the vested shares were sales-restricted for a further three years from the respective vesting dates.

Table 22.1
for the years ended December 31

Shares allocated during the period

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2015	2014	2015	2014
Shares allocated during the period	503,749	973,565	329	274

The shares allocated each year are based on target under the Group's LTIP. The level of vesting will depend on the level of achievements in the performance criteria. If the vesting level is different to target, the actual cost of the share-based payments is adjusted accordingly in the year when the level of vesting is determined.

Prior to 2011, for selected senior executives, performance shares and options in shares of Zurich Insurance Group Ltd were allocated. All share options will have expired in 2017. The number of shares allocated under option amount to 330,888 and 780,763 as of December 31, 2015 and 2014, respectively. For the years ended December 31, 2015 and 2014, 135,161 and 436,828 share options, respectively, were exercised.

Consolidated financial statements *continued*

23. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations

The Group has provided contractual commitments and financial guarantees to external parties, associates and joint ventures as well as partnerships. These arrangements include commitments under certain conditions to make liquidity advances to cover default principal and interest payments, make capital contributions or provide equity financing.

Table 23.1

Quantifiable commitments and contingencies	in USD millions, as of December 31	2015	2014
	Remaining commitments under investment agreements	1,431	871
	Guarantees and letters of credit ¹	895	9,661
	Future operating lease commitments	1,512	1,222
	Undrawn loan commitments	8	3
	Other commitments and contingent liabilities	574	538

¹ Guarantee features embedded in life insurance products are not included.

Commitments under investment agreements

The Group has committed to contribute capital to third parties that engage in making investments in direct private equity and private equity funds. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis.

Guarantees and letters of credit

In 2015 and 2014, USD 701 million and USD 740 million, respectively, relate to guarantees in the aggregate amount of GBP 475 million which were provided to the directors of a wholly owned subsidiary in connection with the repatriation of capital. These guarantees have no expiry date. In 2014, an additional USD 8,715 million of the USD 9,661 million for financial guarantees and letters of credit relate to guarantees in the aggregate amount of GBP 5,595 million provided to the directors of a wholly owned subsidiary in connection with the rationalization of the Group's top holding structure which resulted in the merger of Zurich Group Holding into Zurich Financial Services Ltd in December 2009. These guarantees expired in August 2015.

The Group knows of no event of default that would require it to satisfy financial guarantees. Irrevocable letters of credit have been issued to secure certain reinsurance contracts.

The Group is active in numerous countries where insurance guarantee funds exist. The design of such funds varies from jurisdiction to jurisdiction. In some, funding is based on premiums written, in others the Group may be called upon to contribute to such funds in case of a failure of another market participant. In addition, in some jurisdictions the amount of contribution may be limited, for example, to a percentage of the net underwriting reserve net of payments already made.

The Group carries certain contingencies in the ordinary course of business in connection with the sale of its companies and businesses. These are primarily in the form of indemnification obligations provided to the acquirer in a transaction in which a Group company is the seller. They vary in scope and duration by counterparty and generally are intended to shift the potential risk of certain unquantifiable and unknown loss contingencies from the acquirer to the seller.

Commitments under lease agreements

The Group has entered into various non-cancellable operating leases as lessee for office space and certain computer and other equipment. Lease expenses totaled USD 254 million and USD 123 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Table 23.2			
Future payments under non-cancelable operating leases with terms in excess of one year	in USD millions, as of December 31		
		2015	2014
	< 1 year	277	263
	1 to 2 years	216	238
	2 to 3 years	180	156
	3 to 4 years	155	115
	4 to 5 years	122	102
	> 5 years	564	348
Total	1,512	1,222	

Indemnity agreements

The Group, through certain of its subsidiaries, has agreed to arrangements that cap Converium's (now Scor Holding (Switzerland) AG) and its successor companies' net exposure for losses arising out of the September 11, 2001 World Trade Center event in New York. As of December 31, 2015 the Group has recorded provisions of USD 38 million, for losses in excess of USD 289 million.

Other contingent liabilities

The Group has received notices from various tax authorities asserting deficiencies in taxes for various years. The Group is of the view that the ultimate outcome of these reviews would not materially affect the Group's consolidated financial position.

The Group has commitments to provide collateral on certain contracts in the event of a financial strength downgrading for Zurich Insurance Company Ltd from the current AA- by Standard & Poor's. Should the rating by Standard & Poor's fall to A+, then the additional collateral based on information available amounts to nil as of December 31, 2015 and 2014.

In common with other insurance companies in Europe, the Group is faced with the continued trend towards enhanced consumer protection. Significant uncertainty exists regarding the ultimate cost of these consumer protection trends. The main areas of uncertainty concern court decisions as well as the volume of potential customer complaints related to sales activities and withdrawal rights, and their respective individual assessment.

Pledged assets

The majority of assets pledged to secure the Group's liabilities relate to debt securities pledged under short-term sale and repurchase agreements. The total amount of pledged financial assets including the securities under short-term sale and repurchase agreements amounted to USD 6,208 million and USD 9,249 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Terms and conditions associated with the financial assets pledged to secure the Group's liabilities are usual and standard in the markets in which the underlying agreements were executed.

Legal, compliance and regulatory developments

In recent years there has been an increase in the number of legislative initiatives that require information gathering and tax reporting regarding the Group's customers and their contracts, including the U.S. Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) and the expected introduction of other automatic tax information exchange regimes based on the Common Reporting Standard (CRS). The Group's compliance activities in this area, as well as actions by local tax and law enforcement officials (including inquiries and investigations into cross-border business activities), could result in higher compliance costs, remedial actions and other related expenses for its life insurance, saving and pension business. As with the industry more generally, it is also possible that implementation of automatic tax information exchange and other developments relating to cross-border life, saving and pension business could give rise to inquiries by legal, tax and/or regulatory authorities in the future.

Legal proceedings and regulatory investigations

The Group's business is subject to extensive supervision, and the Group is in regular contact with various regulatory authorities. The Group is continuously involved in legal proceedings, claims and regulatory investigations arising, for the most part, in the ordinary course of its business operations. Specifically, certain companies within the Group are engaged in the following legal proceedings:

Consolidated financial statements *continued*

An action entitled Fuller-Austin Asbestos Settlement Trust, et al. v. Zurich American Insurance Company (ZAIC), et al., was filed in May 2004 in the Superior Court for San Francisco County, California. Three other similar actions were filed in 2004 and 2005 and have been coordinated with the Fuller-Austin action (collectively, the Fuller-Austin Case). In addition to ZAIC and four of its insurance company subsidiaries, Zurich Insurance Company Ltd and Orange Stone Reinsurance Dublin (Orange Stone) are named as defendants. The plaintiffs, who are historical policyholders of the Home Insurance Company (Home), plead claims for, inter alia, fraudulent transfer, tortious interference, unfair competition, alter ego and agency liability relating to the recapitalization of Home, which occurred in 1995 following regulatory review and approval. The plaintiffs allege that pursuant to the recapitalization and subsequent transactions, various Zurich entities took assets of Home without giving adequate consideration in return, and contend that this forced Home into liquidation. The plaintiffs further allege that the defendants should be held responsible for Home's alleged obligations under their Home policies. The trial judge designated the plaintiffs' claims for constructive fraudulent transfer for adjudication before all other claims; he subsequently ordered an initial bench trial on certain threshold elements of those fraudulent transfer claims and on certain of defendants' affirmative defenses (Phase 1). The Phase 1 trial commenced on November 1, 2010. Closing arguments were heard on February 22 and 23, 2012.

The court issued its Statement of Decision for Phase 1 on December 27, 2013. While the court found that the plaintiffs had established that Home transferred certain assets to one of the defendants in connection with the 1995 recapitalization transaction, it held that the plaintiffs' fraudulent transfer claims, which all related to transfers allegedly made as part of the 1995 recapitalization, were time-barred. The court further held that Home's liquidator had exclusive standing to bring fraudulent transfer claims involving Home's assets. The effect of these holdings should be the dismissal of the plaintiffs' fraudulent transfer claims. In addition, the court accepted the defendants' arguments that the findings made by the regulators in approving the recapitalization transaction are binding on the plaintiffs in the Fuller-Austin Case.

Following a hearing to consider the effect of the initial decision on the plaintiffs' remaining claims, on July 21, 2014, the court issued a Tentative Statement of Decision for Phase 1A. The court ruled that all of the plaintiffs' fraudulent transfer causes of action were barred, and asked the plaintiffs to confirm on the record their concession that their unfair competition claims were also barred (the final Statement of Decision for Phase 1A was filed on February 27, 2015). The court allowed the plaintiffs' remaining claims to proceed, but held that the plaintiffs are bound by the insurance regulators' determinations that the 1995 recapitalization was fair and in the best interests of Home's policyholders, including the plaintiffs. In early 2015, certain plaintiffs committed to voluntarily dismiss their claims with prejudice in exchange for an agreement that the defendants will not pursue them for litigation costs. Requests for dismissal with prejudice of their claims were filed with the Court by all but two plaintiffs. The Group maintains that the Fuller-Austin Case is without merit and intends to continue to defend itself vigorously against the claims of any plaintiff that remains in the case.

While the Group believes that it is not a party to, nor are any of its subsidiaries the subject of, any unresolved current legal proceedings, claims, litigation and investigations that will have a material adverse effect on the Group's consolidated financial condition, proceedings are inherently unpredictable, and it is possible that the outcome of any proceeding could have a material impact on results of operations in the particular reporting period in which it is resolved.

24. Fair value measurement

To measure fair value, the Group gives the highest priority to quoted and unadjusted prices in active markets. In the absence of quoted prices, fair values are calculated through valuation techniques, making the maximum use of relevant observable market data inputs. Whenever observable parameters are not available, the inputs used to derive the fair value are based on common market assumptions that market participants would use when pricing assets and liabilities. Depending on the observability of prices and inputs to valuation techniques, the Group classifies instruments measured at fair value within the following three levels (the fair value hierarchy):

Level 1 – includes assets and liabilities for which fair values are determined directly from unadjusted current quoted prices resulting from orderly transactions in active markets for identical assets/liabilities.

Level 2 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using significant inputs other than quoted prices included in level 1 that are observable for the asset or liability, either directly or indirectly. These inputs include quoted prices for similar assets or liabilities in active markets, quoted prices for identical or similar assets or liabilities in markets that are not active, and other observable market inputs.

Level 3 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using valuation techniques with at least one significant input not being based on observable market data. This approach is used only in circumstances when there is little, if any, market activity for a certain instrument, and the Group is required to develop internal valuation inputs based on the best information available about the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability.

The governance framework and oversight of the Group standards and procedures regarding the valuation of financial instruments measured at fair value is the responsibility of the Valuation Forum, an independent committee composed of representatives from Risk Management, Investment Management and Group Finance. The Valuation Forum ensures the adequacy of valuation models, approves methodologies and sources to derive model input parameters, provides oversight over the selection of third party pricing providers, and on a quarterly basis reviews the classification within the fair value hierarchy of the financial instruments in scope.

The Group makes extensive use of third party pricing providers to determine the fair values of its available-for-sale and fair value through profit or loss financial instruments, and only in rare cases places reliance on prices that are derived from internal models. Investment accounting, operations and process functions, are independent from those responsible for buying and selling the assets, and are responsible for receiving, challenging and verifying values provided by third party pricing providers to ensure that fair values are reliable, as well as ensuring compliance with applicable accounting and valuation policies. The quality control procedures used depend on the nature and complexity of the invested assets. They include regular reviews of valuation techniques and inputs used by pricing providers (for example, default rates of collateral for asset-backed securities), variance and stale price analysis, and comparisons with fair values of similar instruments and with alternative values obtained from asset managers and brokers.

Consolidated financial statements *continued*

Table 24.1 compares the fair value with the carrying value of financial assets and financial liabilities. Certain financial instruments are not included within this table as their carrying value is a reasonable approximation of their fair value. Such instruments include cash and cash equivalents, obligations to repurchase securities, deposits made under assumed reinsurance contracts and deposits received under ceded reinsurance contracts and other financial assets and liabilities. This table excludes financial assets and financial liabilities relating to unit-linked contracts.

	Total fair value		Total carrying value	
	2015	2014	2015	2014
Table 24.1				
in USD millions, as of December 31				
Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities				
Available-for-sale securities				
Equity securities	15,354	12,480	15,354	12,480
Debt securities	128,181	142,557	128,181	142,557
Total available-for-sale securities	143,535	155,037	143,535	155,037
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	3,519	3,619	3,519	3,619
Debt securities	6,180	7,121	6,180	7,121
Total fair value through profit or loss securities	9,699	10,740	9,699	10,740
Derivative assets	1,120	1,230	1,120	1,230
Held-to-maturity debt securities	4,086	4,747	3,369	3,971
Investments in associates and joint ventures	18	70	18	70
Mortgage loans	7,603	8,452	7,024	7,826
Other loans	11,279	12,943	9,569	10,834
Total financial assets	177,341	193,219	174,335	189,706
Derivative liabilities	(362)	(429)	(362)	(429)
Financial liabilities held at amortized cost				
Liabilities related to investment contracts	(913)	(977)	(754)	(843)
Liabilities related to investment contracts with DPF	(6,447)	(6,195)	(7,629)	(7,006)
Senior debt	(4,596)	(5,626)	(4,471)	(5,379)
Subordinated debt	(5,983)	(6,483)	(5,614)	(5,857)
Total financial liabilities held at amortized cost	(17,940)	(19,282)	(18,468)	(19,084)
Total financial liabilities	(18,302)	(19,710)	(18,830)	(19,513)

All of the Group's financial assets and financial liabilities are initially recorded at fair value. Subsequently, available-for-sale financial assets, fair value through profit or loss financial assets, and derivative financial instruments are carried at fair value as of the balance sheet date. All other financial instruments are carried at amortized cost and the valuation techniques used to determine their fair value measurement are described below.

Fair values of held-to-maturity debt securities and senior and subordinated debt are obtained from third party pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for identical assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 2.

Discounted cash flow models are used for mortgage loans and other loans. The discount yields in these models use interest rates that reflect the return a market participant would expect to receive on instruments with similar remaining maturities, cash flow patterns, currencies, credit risk and collateral. Such instruments are categorized within level 3.

Fair values of liabilities related to investment contracts and investment contracts with DPF are determined using discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 3 due to the unobservability of certain inputs used in the valuation.

Recurring fair value measurements of assets and liabilities

Table 24.2a					
in USD millions, as of December 31, 2015		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – current period	Available-for-sale securities				
	Equity securities	12,143	2,252	959	15,354
	Debt securities	495	121,724	5,962	128,181
	Total available-for-sale securities	12,638	123,977	6,921	143,535
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	1,017	82	2,419	3,519
	Debt securities	–	6,034	146	6,180
	Total fair value through profit or loss securities	1,017	6,116	2,565	9,699
	Derivative assets	1	591	529	1,120
	Investment property	–	2,037	7,828	9,865
	Reinsurers' share of reserves for insurance contracts fair value option ¹	–	–	270	270
	Total	13,656	132,720	18,113	164,489
	Derivative liabilities	(5)	(258)	(99)	(362)
	Reserves for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,927)	(2,927)
	Total	(5)	(258)	(3,027)	(3,289)

¹ Included within reinsurers' share of reserves for insurance contracts

² Included within reserves for insurance contracts

Table 24.2b					
in USD millions, as of December 31, 2014		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – prior period	Available-for-sale securities				
	Equity securities	11,291	259	929	12,480
	Debt securities	362	139,431	2,764	142,557
	Total available-for-sale securities	11,653	139,691	3,693	155,037
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	978	223	2,417	3,619
	Debt securities	1	6,934	185	7,121
	Total fair value through profit or loss securities	979	7,157	2,603	10,740
	Derivative assets	2	853	375	1,230
	Investment property	–	1,965	6,818	8,784
	Reinsurers' share of reserves for insurance contracts fair value option ¹	–	–	375	375
	Total	12,634	149,667	13,864	176,164
	Derivative liabilities	(18)	(350)	(61)	(429)
	Reserves for insurance contracts fair value option ²	–	–	(3,594)	(3,594)
	Total	(18)	(350)	(3,655)	(4,023)

¹ Included within reinsurers' share of reserves for insurance contracts

² Included within reserves for insurance contracts

Consolidated financial statements *continued*

Table 24.3a					
in USD millions, as of December 31, 2015		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – current period	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	89,414	22,093	336	111,844
	Debt securities	951	7,198	43	8,192
	Other loans	227	1,090	–	1,317
	Total fair value through profit or loss securities	90,592	30,381	380	121,353
	Derivative assets	–	7	–	7
	Investment property	–	–	4,341	4,341
	Total investments for unit-linked contracts¹	90,592	30,388	4,721	125,701
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(62,245)	–	(62,245)
	Derivative liabilities	(1)	(6)	–	(7)
	Total	(1)	(62,251)	–	(62,252)

¹ Excluding cash and cash equivalents

Table 24.3b					
in USD millions, as of December 31, 2014		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – prior period	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	87,590	30,126	198	117,914
	Debt securities	1,026	7,313	67	8,406
	Other loans	392	2,427	–	2,819
	Total fair value through profit or loss securities	89,008	39,866	265	129,139
	Derivative assets	3	16	–	19
	Investment property	–	–	4,100	4,100
	Total investments for unit-linked contracts¹	89,011	39,882	4,366	133,259
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(62,964)	–	(62,964)
	Derivative liabilities	(1)	(14)	–	(15)
	Total	(1)	(62,978)	–	(62,979)

¹ Excluding cash and cash equivalents

Within level 1, the Group has classified common stocks, exchange traded derivative financial instruments, investments in unit trusts that are actively traded in an exchange market and other highly liquid financial instruments.

Within level 2, the Group has classified government and corporate bonds, investments in unit trusts, agency mortgage-backed securities (MBS) and 'AAA' rated non-agency MBS and other asset-backed securities (ABS) where valuations are obtained from independent pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for similar assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. If such quoted prices are not available, then fair values are estimated on the basis of information from external pricing providers or internal pricing models (for example, discounted cash flow models or other recognized valuation techniques).

Over the counter derivative financial instruments are valued using internal models. The fair values are determined using dealer price quotations, discounted cash flow models and option pricing models, which use various inputs including current market and contractual prices for underlying instruments, time to expiry, correlations, yield curves, prepayment rates and volatility of underlying instruments. Such instruments are classified within level 2 as the inputs used in pricing models are generally market observable or derived from market observable data.

Fair values of liabilities related to unit-linked investment contracts are usually determined by reference to the fair value of the underlying assets backing these liabilities. Such instruments are classified within level 2.

Within level 3, the Group has classified:

- Unlisted stocks, private equity funds and certain hedge funds that are not actively traded. Such instruments are obtained from net asset value information and audited financial statements provided by the issuing hedge funds and private equity funds. Performance of these investments and determination of their fair value are monitored and reviewed closely by the Group's in-house investment professionals and may be adjusted based on their understanding of the circumstances of individual investments.
- Non-agency MBS and ABS rated below 'AAA' that are valued by independent pricing providers using a variety of valuation techniques which may require use of significant unobservable input parameters such as asset prepayment rate, default rates and credit curves.
- Certain options and long-dated derivative financial instruments with fair values determined using counterparty valuations or calculated using significant unobservable inputs such as historical volatilities, historical correlation, implied volatilities from the counterparty or derived using extrapolation techniques.
- Certain investment properties for which fair value is based on valuations performed annually by internal valuation specialists and generally on a rotation basis at least once every three years by an independent qualified appraiser. The valuation methods applied are income capitalization, discounted cash flow analysis, and market comparables taking into account the actual letting status and observable market data. The majority of such investments have been categorized within level 3 because the valuation techniques used include significant adjustments to observable data of similar properties. Some of these investments have been categorized within level 2, where there are active and transparent markets and no significant adjustments to the observable data are required.
- Reinsurers' share of reserves and reserves for insurance contracts fair value option. The fair values are determined using discounted cash flow models. The discount factors used are based on derived rates for LIBOR swap forwards, spreads to U.S. Treasuries and spreads to U.S. Corporate A or higher rated bond segments for Financials, Industrials and Utilities. The liability projected cash flows use contractual information for premiums, benefits and agent commissions, administrative expenses under third party administrative service agreements and best estimate parameters for policy decrements. The primary unobservable inputs are the policy decrement assumptions used in projecting cash flows. These include disability claim parameters for incidence and termination (whether for recovery or death) and lapse rates.
- The Group's private debt holdings comprise certain private placements and other CLOs which are valued by dedicated external asset managers applying a combination of expert judgment and other specific adjustments for which interest rates as well as credit spreads serve as input parameters.

The fair value hierarchy is reviewed at the end of each reporting period to determine whether significant transfers between levels have occurred. Transfers between levels mainly arise as a result of changes in market activity and observability of the inputs to the valuation techniques used to determine the fair value of certain instruments.

No material transfers between level 1 and level 2 occurred for the years ended December 31, 2015 and 2014.

Consolidated financial statements *continued*

Table 24.4a

in USD millions

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non unit-linked – current period

	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property
	Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities			
As of January 1, 2015	929	2,764	2,417	185	375	(61)	6,818
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	148	5	77	–	(2)	–	8
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(2)	(27)	(28)	(5)	(15)	13	97
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	(47)	(97)	–	–	59	(55)	12
Purchases	188	2,246	463	7	6	–	1,096
Settlements/sales/redemptions	(288)	(661)	(496)	(35)	(5)	1	(7)
Transfer from assets held for own use	–	–	–	–	–	–	22
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(16)
Transfers into level 3	58	1,829	–	–	124	–	22
Transfers out of level 3	–	(20)	–	–	(4)	–	–
Foreign currency translation effects	(27)	(77)	(14)	(6)	(11)	3	(224)
As of December 31, 2015	959	5,962	2,419	146	529	(99)	7,828

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2015, the Group transferred USD 1,829 million of available-for-sale debt securities out of level 2 into level 3 as a result of a review of the classification of certain collateralized loan obligations and privately placed debt securities. The fair value of these securities is obtained from third party pricing providers, who use significant unobservable inputs and expert judgment in their valuation models. The Group also transferred derivatives with a market value of USD 124 million out of level 2 into level 3. The transfers resulted from certain significant input parameters used to derive the fair value (such as volatility) becoming unobservable.

Table 24.4b

in USD millions

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non unit-linked – prior period

	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property
	Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities			
As of January 1, 2014	1,000	2,775	2,175	219	95	(70)	6,734
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	64	13	4	–	–	(33)	1
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(6)	(29)	283	10	(5)	23	140
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	78	16	–	–	–	–	31
Purchases	140	805	382	4	–	(1)	732
Settlements/sales/redemptions	(301)	(649)	(382)	(43)	–	33	(157)
Transfer from assets held for own use	–	–	–	–	–	–	72
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(28)
Transfers into level 3	3	9	–	5	313	(16)	–
Transfers out of level 3	–	(108)	–	–	–	–	–
Foreign currency translation effects	(48)	(67)	(44)	(9)	(27)	3	(708)
As of December 31, 2014	929	2,764	2,417	185	375	(61)	6,818

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2014, the Group transferred derivatives with a market value of USD 297 million out of level 2 into level 3. The transfers resulted from certain significant input parameters used to derive the fair value (such as volatility) becoming unobservable.

Table 24.5a				
Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – current period	in USD millions	Gross	Ceded	Net
	As of January 1, 2015	3,594	(375)	3,219
	Premiums	85	(7)	78
	Claims	(618)	95	(523)
	Fee income and other expenses ¹	(172)	25	(147)
	Interest and bonuses credited to policyholders	78	(11)	67
	Changes in assumptions	(39)	3	(36)
	As of December 31, 2015	2,927	(270)	2,657

¹ The 2015 net movement mainly relates to buy-back transactions of certain annuity contracts in the U.S.

Table 24.5b				
Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – prior period	in USD millions	Gross	Ceded	Net
	As of January 1, 2014	3,306	(346)	2,960
	Premiums	99	(8)	91
	Claims	(314)	31	(283)
	Fee income and other expenses	(15)	2	(12)
	Interest and bonuses credited to policyholders	522	(53)	468
	Changes in assumptions	(4)	–	(4)
	As of December 31, 2014	3,594	(375)	3,219

Table 24.6a				
Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – current period	in USD millions	Fair value through profit or loss securities		
		Equity securities	Debt securities	Investment property
	As of January 1, 2015	198	67	4,100
	Realized gains/(losses) recognized in income ¹	–	1	26
	Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	3	–	383
	Purchases	230	–	213
	Sales/redemptions	(91)	(22)	(147)
	Transfers into level 3	1	–	–
	Transfers out of level 3	–	–	–
Foreign currency translation effects	(6)	(3)	(235)	
As of December 31, 2015	336	43	4,341	

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Consolidated financial statements *continued*

Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – prior period

Table 24.6b

in USD millions

	Fair value through profit or loss securities		
	Equity securities	Debt securities	Investment property
As of January 1, 2014	64	84	3,661
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	–	3	(46)
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	2	4	634
Purchases	155	–	181
Sales/redemptions	(17)	(21)	(74)
Transfers into level 3	1	2	–
Transfers out of level 3	–	–	–
Foreign currency translation effects	(7)	(5)	(257)
As of December 31, 2014	198	67	4,100

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Non-recurring fair value measurements of assets and liabilities

In particular circumstances, the Group may measure certain assets or liabilities at fair value on a non-recurring basis when an impairment charge is recognized.

The Group has valued USD 4 million and USD 477 million of mortgage loans at fair value on a non-recurring basis as of December 31, 2015 and 2014, respectively. These are classified within level 3 as the fair value measurement is based on internal pricing models, using significant unobservable inputs.

Sensitivity of fair values reported for level 3 instruments to changes to key assumptions

Within level 3, the Group classified non-agency ABS/MBS, CLOs, and private debt placements amounting to USD 6,108 million and USD 2,950 million for Group investments and USD 43 million and USD 67 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

Within level 3, the Group also classified investments in private equity funds, certain hedge funds and other securities which are not quoted on an exchange amounting to USD 3,378 million and USD 3,347 million for Group investments and USD 336 million and USD 198 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2015 and 2014, respectively. These investments are valued based on regular reports from the issuing funds, and their fair values are reviewed by a team of in-house investment professionals and may be adjusted based on their understanding of the circumstances of individual investments.

The key assumptions driving the valuation of these investments include equity levels, discount rates, credit spread rates and prepayment rates. The effect on reported fair values of using reasonably possible alternative values for each of these assumptions, while the other key assumptions remain unchanged, is disclosed in tables 24.7a and 24.7b. While these tables illustrate the overall effect of changing the values of unobservable inputs by a set percentage, the significance of the impact and the range of reasonably possible alternative assumptions may differ significantly between investments, given their different terms and circumstances. Inter-relationships between those unobservable inputs are disclosed in tables 24.8a and 24.8b. The correlation is based on the historical correlation matrix derived from the risk factors which are assigned to each of the level 3 exposures (equity and debt securities). The main market drivers are equity markets and rate indicators and the impact of such changes on the other factors. The spread scenario has been added to analyze the impact of an increase of borrowing cost for entities.

The sensitivity analysis is intended to reflect the uncertainty inherent in the valuation of these investments under current market conditions, and its results cannot be extrapolated due to non-linear effects that changes in valuation assumptions may have on the fair value of these investments. Furthermore, the analysis does not indicate a probability of such changes occurring and it does not necessarily represent the Group's view of expected future changes in the fair value of these investments. Any management actions that may be taken to mitigate the inherent risks are not reflected in this analysis.

Sensitivity analysis of level 3 investments to changes in key assumptions – current period

Table 24.7a

as of December 31, 2015

	Less favorable values (relative change)	Decrease in reported fair value (in USD millions)	More favorable values (relative change)	Increase in reported fair value (in USD millions)
Key assumptions				
Equity levels	-20%	(743)	+20%	743
Discount rates	+20%	(141)	-20%	152
Spread rates	+20%	(148)	-20%	159
Prepayment rates	-20%	(2)	+20%	2

Sensitivity analysis of level 3 investments to changes in key assumptions – prior period

Table 24.7b

as of December 31, 2014

	Less favorable values (relative change)	Decrease in reported fair value (in USD millions)	More favorable values (relative change)	Increase in reported fair value (in USD millions)
Key assumptions				
Equity levels	-20%	(709)	+20%	709
Discount rates	+20%	(71)	-20%	75
Spread rates	+20%	(51)	-20%	53
Prepayment rates	-20%	(1)	+20%	3

Inter-relationship analysis of level 3 investments to changes in key assumptions – current period

Table 24.8a

as of December 31, 2015

Scenarios	Key assumptions				Increase/decrease in reported fair value (in USD millions)
	Equity Levels	Discount Rates	Spread rates	Prepayment rates	
Equity levels +10%	+10.0%	-1.4%	-1.4%	-1.4%	343
Equity levels -10%	-10.0%	+1.3%	+1.3%	+1.3%	(342)
Discount rates +10%	+0.5%	+10.0%	+7.5%	-2.0%	(109)
Discount rates -10%	-0.4%	-10.0%	-7.5%	+2.0%	114
Spread rates +10%	+0.5%	+7.0%	+10.0%	+0.2%	(110)

Inter-relationship analysis of level 3 investments to changes in key assumptions – prior period

Table 24.8b

as of December 31, 2014

Scenarios	Key assumptions				Increase/decrease in reported fair value (in USD millions)
	Equity Levels	Discount Rates	Spread rates	Prepayment rates	
Equity levels +10%	+10.0%	+1.3%	+1.3%	+1.3%	338
Equity levels -10%	-10.0%	-1.0%	-1.0%	-1.0%	(340)
Discount rates +10%	+0.2%	+10.0%	+15.0%	-2.0%	(68)
Discount rates -10%	-0.2%	-10.0%	-7.5%	+2.0%	58
Spread rates +10%	+0.2%	+7.0%	+10.0%	+0.2%	(47)

Consolidated financial statements *continued*

Within level 3, the Group also classified:

- Investment property amounting to USD 7,828 million and 6,818 million for Group investments and USD 4,341 million and USD 4,100 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2015 and 2014, respectively. A large portion of this portfolio is valued using an internal income capitalization model. The model is asset specific and capitalizes the sustainable investment income of a property with its risk specific cap rate. This cap rate is an "all risk yield" with components such as asset class yield for core assets (lowest risk) plus additional premiums for additional risks, for example second tier location or deterioration risk. All cap rate components (risk premiums) are reviewed and, if necessary, adjusted annually before revaluations are performed. The model takes into consideration external factors such as interest rate, market rent and vacancy rate. The significant unobservable inputs which are outside this model, are estimated rental value, rental growth, long term vacancy rate and discount rate. Significant increases/(decreases) in rental value and rental growth, in isolation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement. Significant increases/(decreases) in the long term vacancy rate and discount rate, in isolation, would result in a significantly lower/(higher) fair value measurement.
- USD 270 million and USD 375 million for reinsurers' share of reserves fair value option and, USD 2,927 million and USD 3,594 million reserves for insurance contracts fair value option as of December 31, 2015 and 2014, respectively. The significant unobservable inputs used in the fair value measurement are the policy decrement assumptions used in projecting cash flows. Significant increases/(decreases) in claim incidence rates and significant decreases/(increases) in claim termination rates would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.

25. Analysis of financial assets

Tables 25.1a and 25.1b provide an analysis, for non unit-linked businesses, of the age of financial assets that are past due but not impaired and of financial assets that are individually determined to be impaired.

Table 25.1a

in USD millions, as of December 31, 2015

Analysis of financial assets – current period

	Debt securities	Mortgage loans ¹	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	137,414	6,965	9,568	11,203	165,150
Past due but not impaired financial assets.					
Past due by:					
1 to 90 days	–	41	–	1,215	1,257
91 to 180 days	–	6	–	285	291
181 to 365 days	–	4	–	138	142
> 365 days	–	8	–	188	197
Past due but not impaired financial assets	–	60	–	1,827	1,887
Financial assets impaired	316	106	21	136	579
Gross carrying value	137,730	7,130	9,589	13,166	167,616
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	98	20	85	204
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	8	–	163	171
Net carrying value	137,730	7,024	9,569	12,917	167,240

¹ USD 97 million impaired mortgage loans relate to the run-off property loans at Dunbar Assets Ireland.

Table 25.1b

in USD millions, as of December 31, 2014

Analysis of financial assets – prior period

	Debt securities	Mortgage loans ¹	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	153,354	7,150	10,832	13,482	184,818
Past due but not impaired financial assets.					
Past due by:					
1 to 90 days	–	104	–	1,263	1,367
91 to 180 days	–	27	–	289	316
181 to 365 days	–	17	–	236	253
> 365 days	–	59	–	251	310
Past due but not impaired financial assets	–	208	–	2,038	2,247
Financial assets impaired	294	1,105	20	154	1,573
Gross carrying value	153,648	8,462	10,853	15,675	188,639
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	598	19	80	698
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	38	–	186	224
Net carrying value	153,648	7,826	10,834	15,409	187,717

¹ USD 100 million past due but not impaired and USD 1.1 billion impaired mortgage loans relate to the run-off property loans at Dunbar Assets Ireland.

Tables 25.2a and 25.2b show how the allowances for impairments of financial assets in tables 25.1a and 25.1b developed during the periods ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Consolidated financial statements *continued*

Development of allowance for impairments – current period	Table 25.2a	Mortgage		
	in USD millions	loans	Other loans	Receivables
	As of January 1, 2015	637	19	266
	Increase/(Decrease) in allowance for impairments	44	1	61
	Amounts written-off ¹	(543)	–	(54)
	Foreign currency translation effects	(31)	–	(24)
	As of December 31, 2015	106	20	249

¹ Includes USD 542 million related to the run-off property loans at Dunbar Assets Ireland.

Development of allowance for impairments – prior period	Table 25.2b	Mortgage		
	in USD millions	loans	Other loans	Receivables
	As of January 1, 2014	787	20	297
	Increase/(Decrease) in allowance for impairments	22	–	23
	Amounts written-off	(109)	–	(26)
	Divestments ¹	–	–	(3)
	Foreign currency translation effects	(64)	–	(25)
	As of December 31, 2014	637	19	266

¹ Due to the sale of the Group's General Insurance retail business in Russia (see note 5 of the Consolidated financial statements 2014).

26. Related party transactions

In the normal course of business, the Group enters into various transactions with related companies, including various reinsurance and cost-sharing arrangements. These transactions are not considered material to the Group, either individually or in aggregate. Parties are considered to be related if one party has the ability to control or exercise significant influence over the other party in making financial or operational decisions.

Table 26 summarizes related party transactions with key personnel reflected in the Consolidated financial statements. Key personnel includes members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd and members of the Group Executive Committee.

Table 26			
in USD millions, for the years ended December 31			
		2015	2014
Related party transactions – key personnel	Remuneration of key personnel of the Group		
	Cash compensation, current benefits and fees	27	27
	Post-employment benefits	4	4
	Share-based compensation	15	15
	Other remuneration	11	5
	Total remuneration of key personnel	57	50

As of December 31, 2015 and 2014 there were no loans, advances or credits outstanding from members of the Group Executive Committee. Outstanding loans and guarantees granted to members of the Board of Directors amounted to nil for the years ended December 31, 2015 and 2014. The terms “members of the Board of Directors” and “members of the Group Executive Committee” in this context include the individual as well as members of their respective households. The figures in table 26 include the fees paid to members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd, which were USD 5 million and USD 4 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Information required by art. 663b^{bis} and art. 663c paragraph 3 of the Swiss Code of Obligations is disclosed in the Remuneration report.

The cash compensation, current benefits and fees are short term in nature.

Consolidated financial statements *continued*

27. Relationship with the Farmers Exchanges

Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI) provide certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges, which are managed by Farmers Group, Inc. a wholly owned subsidiary of the Group, including risk selection, preparation and mailing of policy documents and invoices, premium collection, management of the investment portfolios and certain other administrative and managerial functions. Fees for these management services are primarily determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges. The finances and operations of the Farmers Exchanges are governed by independent Boards of Governors. In addition, the Group has the following relationships with the Farmers Exchanges.

a) Certificates of contribution issued by the Farmers Exchanges

As of December 31, 2015 and 2014, FGI and other Group companies held the following certificates of contribution issued by the Farmers Exchanges. Originally these were purchased by FGI in order to supplement the policyholders' surplus of the Farmers Exchanges.

Table 27.1

Certificates of contribution

in USD millions, as of December 31	2015	2014
6.15% certificate of contribution, due June 2021	707	707
Various other certificates of contribution	23	23
Total	730	730

Conditions governing payment of interest and repayment of principal are outlined in the certificates of contribution. Generally, repayment of principal and payment of interest may be made only when the issuer has an appropriate amount of surplus, and then only after approval is granted by the appropriate state insurance regulatory department in the U.S. Additionally, the approval by the issuer's governing board is needed for repayment of principal.

b) Quota share reinsurance treaties with the Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges cede risk through quota share reinsurance treaties to Farmers Reinsurance Company (Farmers Re Co), a wholly owned subsidiary of FGI, and to Zurich Insurance Company Ltd (ZIC). These treaties can be terminated after 90 days' notice by any of the parties.

The Auto Physical Damage (APD) Quota Share reinsurance agreement (APD agreement) with the Farmers Exchanges provides for annual ceded premiums of USD 500 million and USD 900 million in 2015 and 2014, respectively. In addition, Farmers Re Co and ZIC assume a quota share percentage of ultimate net losses sustained by the Farmers Exchanges in their APD lines of business.

The Farmers Exchanges participate in an All Lines Quota Share reinsurance agreement (All Lines agreement) with Farmers Re Co and ZIC. The All Lines agreement provides for a cession of a quota share of the premiums written and the ultimate net losses sustained in all lines of business written by the Farmers Exchanges after the APD agreement has been applied.

Quota share reinsurance treaties

Table 27.2

in USD millions, for the years ended December 31

	APD agreement		All Lines agreement		Total	
	2015 ¹	2014 ²	2015 ³	2014 ⁴	2015	2014
Net earned premiums and policy fees	500	900	1,766	3,056	2,266	3,956
Insurance benefits and losses, net ⁵	(365)	(646)	(1,223)	(2,004)	(1,588)	(2,650)
Total net technical expenses ⁶	(139)	(262)	(565)	(978)	(704)	(1,240)
Net underwriting result	(3)	(8)	(23)	74	(26)	66

¹ Farmers Re Co assumed 7.0 percent and ZIC assumed 64.0 percent. The remaining 29.0 percent was assumed by a third party on the same terms as Farmers Re Co and ZIC.

² Farmers Re Co assumed 10.0 percent and ZIC assumed 80.0 percent. The remaining 10.0 percent was assumed by a third party on the same terms as Farmers Re Co and ZIC.

³ From January 1, 2015, Farmers Re Co and ZIC assumed a 1.0 percent and 9.0 percent respective quota share. Another 4.0 percent was assumed by a third party on the same terms as Farmers Re Co and ZIC. Subject to the approval of the California Department of Insurance, effective December 31, 2015, ZIC assumed an 8.0 percent quota share, while another 12.0 percent is assumed by third parties on the same terms as ZIC. Farmers Re Co ceased its participation in the All Lines agreement, effective December 31, 2015.

⁴ From January 1, 2014, Farmers Re Co and ZIC assumed a 2.0 percent and 16.0 percent respective quota share. Another 2.0 percent was assumed by a third party on the same terms as Farmers Re Co and ZIC. Effective December 31, 2014, Farmers Re Co and ZIC assumed a 1.0 percent and 9.0 percent respective quota share. Another 4.0 percent is assumed by a third party on the same terms as Farmers Re Co and ZIC.

⁵ Under the All Lines agreement the Farmers Exchanges catastrophe losses are subject to a maximum of USD 1.2 billion.

⁶ Under the APD agreement the ceding commission for acquisition expenses range between 27.1 percent and 29.1 percent and the ceding commission for unallocated loss adjustment expenses range between 8.0 percent and 10.0 percent, both based on a previous 5 year average experience. Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges receive a ceding commission of 26.7 percent, 8.4 percent of premiums for unallocated loss adjustment expenses and 5.3 percent of premiums for other expenses.

c) Farmers management fees and other related revenues

FGI through its attorney-in-fact (AIF) relationships with the Farmers Exchanges, which are managed but not owned by Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, is permitted by policyholders to receive a management fee of up to 20 percent (up to 25 percent in the case of the Fire Insurance Exchange) of the gross premiums earned by the Farmers Exchanges.

FGI has historically charged a lower management fee than the amount allowed by policyholders. The range of fees has varied by line of business over time and from year to year. The gross earned premiums of the Farmers Exchanges were USD 18,885 million and USD 18,545 million for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively.

Consolidated financial statements *continued*

28. Segment information

The Group pursues a customer-centric strategy and is managed on a matrix basis, reflecting both businesses and geography. The Group's reportable segments have been identified on the basis of the businesses operated by the Group and how these are strategically managed to offer different products and services to specific customer groups. Segment information is presented accordingly. The Group's reportable segments are as follows:

General Insurance provides a variety of motor, home and commercial products and services for individuals, as well as small and large businesses.

Global Life pursues a strategy of providing market-leading unit-linked, protection and corporate propositions through global distribution and proposition pillars to develop leadership positions in its chosen segments.

Farmers, through Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI), provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges. This segment also includes all reinsurance assumed from the Farmers Exchanges by the Group. Farmers Exchanges are prominent writers of personal and small commercial lines of business in the U.S.

For the purpose of discussing financial performance the Group considers General Insurance, Global Life and Farmers to be its core business segments.

Other Operating Businesses predominantly consist of the Group's Holding and Financing and Headquarters activities. Certain alternative investment positions not allocated to business operating segments are included within Holding and Financing.

Non-Core Businesses include insurance and reinsurance businesses that the Group does not consider core to its operations and that are therefore mostly managed to achieve a beneficial run-off. In addition, Non-Core Businesses includes the Group's management of property loans and banking activities. Non-core businesses are mainly situated in the U.S., Bermuda, the UK and Ireland.

The Group also manages two of the three core segments on a secondary level.

General Insurance is managed based on market-facing businesses, including:

- Global Corporate
- North America Commercial
- Europe, Middle East & Africa (EMEA)
- Latin America
- Asia-Pacific

For external reporting purposes Latin America and Asia-Pacific are aggregated into International Markets.

Global Life is managed on a regional-based structure within a global framework, including:

- North America
- Latin America
- Europe, Middle East & Africa (EMEA)
- Asia-Pacific

From January 1, 2015, the management of the UK asbestos business, which is in run-off, has been transferred from General Insurance to Non-Core Businesses. This change had no impact on the Group. Comparative figures have been restated to reflect this change.

From January 1, 2015, the Global Life business changed its regional structure by establishing the regions Europe, Middle East & Africa (EMEA) and Asia Pacific. EMEA includes the European business units, Zurich International Life and Luxembourg. This change had no impact on total Global Life or the Group. Comparative figures have been restated to reflect this change.

Business operating profit

The segment information includes the Group's internal performance measure, business operating profit (BOP). This measure is the basis on which the Group manages all of its business units. It indicates the underlying performance of the Group's business units, after non-controlling interests, by eliminating the impact of financial market volatility and other non-operational variables. BOP reflects adjustments for shareholders' taxes, net capital gains/(losses) and impairments on investments (except for the capital markets and property lending/banking operations included in Non-Core Businesses, investments in hedge funds, certain securities held for specific economic hedging purposes and policyholders' share of investment results for the life businesses) and non-operational foreign exchange movements. Significant items arising from special circumstances, including restructuring charges, charges for litigation outside the ordinary course of business, gains and losses on divestments of businesses, impairments of goodwill and the change in estimates of earn-out liabilities (with the exception of experience adjustments, which remain in BOP) are also excluded from BOP.

Consolidated financial statements *continued*

Business operating profit by segment

Table 28.1

in USD millions, for the years ended December 31

	General Insurance		Global Life	
	2015	2014	2015	2014
Revenues				
Direct written premiums ¹	32,274	34,351	12,033	12,001
Assumed written premiums	1,746	1,981	186	184
Gross Written Premiums	34,020	36,333	12,220	12,185
Policy fees	–	–	2,227	2,409
Gross written premiums and policy fees	34,020	36,333	14,446	14,594
Less premiums ceded to reinsurers ²	(5,634)	(5,473)	(2,489)	(675)
Net written premiums and policy fees	28,386	30,859	11,957	13,919
Net change in reserves for unearned premiums	(335)	(837)	(82)	(53)
Net earned premiums and policy fees	28,051	30,023	11,876	13,866
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment result on Group investments	2,002	2,239	4,415	4,988
Net investment income on Group investments	2,002	2,149	3,320	3,815
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	–	89	1,095	1,173
Net investment result on unit-linked investments	–	–	6,168	10,457
Other income	836	799	1,039	1,207
Total BOP revenues	30,889	33,060	23,498	30,519
<i>of which: inter-segment revenues</i>	<i>(527)</i>	<i>(356)</i>	<i>(316)</i>	<i>(450)</i>
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net ^{1,2}	20,152	19,920	8,612	10,685
Losses and loss adjustment expenses, net	20,157	19,923	–	–
Life insurance death and other benefits, net ¹	(4)	(3)	8,612	10,684
Policyholder dividends and participation in profits, net	3	6	7,706	12,097
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	110	106
Underwriting and policy acquisition costs, net	5,907	5,946	2,454	2,654
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	3,636	3,758	2,463	2,711
Interest credited to policyholders and other interest	112	61	445	400
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(372)	(119)	(435)	(174)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	29,437	29,572	21,355	28,478
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	1,452	3,489	2,143	2,042
Depreciation and impairments of property and equipment	127	87	28	33
Amortization and impairments of intangible assets	252	213	578	452
Interest expense on debt	101	115	14	46
Business operating profit before non-controlling interests	972	3,073	1,523	1,512
Non-controlling interests	108	95	223	239
Business operating profit	864	2,979	1,300	1,273

¹ Global Life included approximately USD 2,701 million and USD 1,551 million of gross written premiums and future life policyholder benefits for certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations for the years ended December 31, 2015 and 2014, respectively (see note 3).

² The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio as of April 1, 2015 and an additional tranche as of October 1, 2015. The combined initial impact of this transaction was an increase of USD 1.8 billion in premiums ceded to reinsurers and an increase of USD 1.8 billion in ceded insurance benefits and losses in the Global Life business. The gain resulting from this transaction of approximately USD 105 million will be recognized on a linear basis over the lifetime of the reinsurance contract, which is expected to end on June 30, 2016.

Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
–	–	–	–	67	95	–	–	44,374	46,448
2,145	3,428	47	45	90	92	(98)	(110)	4,116	5,621
2,145	3,428	47	45	156	188	(98)	(110)	48,490	52,069
–	–	–	–	281	303	–	–	2,508	2,712
2,145	3,428	47	45	437	491	(98)	(110)	50,998	54,781
–	–	(41)	(47)	(11)	(16)	98	110	(8,078)	(6,101)
2,145	3,428	6	(2)	426	475	–	–	42,920	48,680
120	528	–	–	–	3	–	–	(296)	(359)
2,266	3,956	6	(2)	426	478	–	–	42,624	48,321
2,786	2,791	–	–	–	–	–	–	2,786	2,791
49	68	300	387	236	762	(427)	(628)	6,576	7,816
49	68	300	387	328	415	(427)	(628)	5,572	6,206
–	–	–	–	(91)	347	–	–	1,004	1,610
–	–	–	–	70	327	–	–	6,238	10,784
56	99	1,104	847	98	47	(1,685)	(1,276)	1,448	1,723
5,156	6,914	1,411	1,233	830	1,613	(2,112)	(1,904)	59,671	71,435
(16)	(30)	(1,222)	(1,022)	(33)	(46)	2,112	1,904		
1,588	2,650	–	(7)	394	1,116	–	–	30,746	34,364
1,588	2,650	–	(1)	118	299	–	–	21,862	22,871
–	–	–	(6)	276	817	–	–	8,884	11,492
–	–	–	–	154	465	–	–	7,863	12,568
–	–	–	–	–	–	–	–	110	106
703	1,240	–	–	7	6	(10)	(10)	9,061	9,835
1,340	1,315	1,225	1,144	137	115	(1,342)	(1,198)	7,458	7,845
–	–	136	3	89	126	(315)	(68)	467	523
(14)	3	(75)	(13)	(10)	–	–	–	(906)	(303)
3,618	5,208	1,286	1,128	770	1,828	(1,668)	(1,275)	54,799	64,938
1,538	1,706	125	105	60	(215)	(445)	(629)	4,872	6,497
36	46	7	7	–	–	–	–	198	173
81	86	92	89	–	–	–	–	1,004	840
–	–	751	982	9	11	(445)	(629)	431	525
1,421	1,573	(726)	(973)	51	(226)	–	–	3,240	4,959
–	–	(7)	(13)	–	1	–	–	324	322
1,421	1,573	(720)	(960)	51	(227)	–	–	2,916	4,638

Consolidated financial statements *continued*

Table 28.2

in USD millions, for the years ended December 31

Reconciliation of BOP to net income after income taxes

	General Insurance		Global Life	
	2015	2014	2015	2014
Business operating profit	864	2,979	1,300	1,273
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	466	871	240	485
Net gain/(loss) on divestments of businesses ¹	–	(245)	–	–
Restructuring provisions	(314)	(36)	(71)	(29)
Net income/(expense) on intercompany loans ²	(17)	(16)	(17)	(6)
Impairments of goodwill	–	–	(281)	(98)
Change in estimates of earn-out liabilities	29	(19)	(21)	(31)
Other adjustments ³	(70)	(48)	(44)	(10)
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	108	95	223	239
Net income before shareholders' taxes	1,066	3,580	1,328	1,822
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	110	106
Net income before income taxes	1,066	3,580	1,439	1,929
Income tax (expense)/benefit				
attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

¹ In 2014, General Insurance and Other Operating Businesses relate to the sale of the Group's General Insurance retail business in Russia (see note 5).

² The impact on Group level relates to foreign currency translation differences.

³ For the year ended December 31, 2015, total Group includes accounting and other restructuring charges of USD 199 million (of which USD 67 million relates to software impairments and USD 32 million to impairments of own use properties, see note 15 and 14 respectively, and USD 100 million of other restructuring related costs) relating to initiatives announced in 2015. In addition it includes other adjustments in the amount of USD (24) million. For the year ended December 31, 2014, General Insurance includes real estate transfer tax of USD 40 million relating to the acquisition of non-controlling interests of Deutscher Herold AG (see note 5).

		Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Total	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
		1,421	1,573	(720)	(960)	51	(227)	2,916	4,638
		20	34	152	1	8	4	887	1,395
		-	-	10	(2)	-	(13)	10	(259)
		(13)	2	(49)	(34)	(10)	-	(457)	(97)
		-	-	33	22	-	-	(1)	-
		-	-	-	-	-	-	(281)	(98)
		-	-	-	-	-	-	8	(50)
		(1)	1	(59)	-	-	-	(175)	(57)
		-	-	(7)	(13)	-	1	324	322
		1,427	1,611	(640)	(987)	48	(235)	3,230	5,792
		-	-	-	-	-	-	110	106
		1,427	1,611	(640)	(987)	48	(235)	3,340	5,898
								(1,294)	(1,670)
								(110)	(106)
								(1,183)	(1,564)
								2,047	4,228
								205	280
								1,842	3,949

Consolidated financial statements *continued*

Table 28.3

Assets and liabilities by segment

	General Insurance		Global Life	
in USD millions, as of December 31	2015	2014	2015	2014
Assets				
Total Group Investments	82,669	86,902	103,223	111,898
Cash and cash equivalents	9,756	9,939	3,049	3,568
Equity securities	10,053	8,953	8,107	6,408
Debt securities	54,773	60,410	70,919	79,817
Investment property	3,611	3,193	5,844	5,054
Mortgage loans	1,329	1,369	5,695	5,880
Other loans	3,143	3,035	9,597	11,158
Investments in associates and joint ventures	4	4	11	13
Investments for unit-linked contracts	–	–	115,559	122,446
Total investments	82,669	86,902	218,782	234,344
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts	11,073	11,345	3,657	1,979
Deposits made under assumed reinsurance contracts	90	38	63	73
Deferred policy acquisition costs	4,226	3,984	13,298	13,584
Deferred origination costs	–	–	506	595
Goodwill	465	533	5	309
Other intangible assets	1,384	1,649	2,900	3,556
Other assets	14,121	15,147	6,045	7,104
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	114,029	119,597	245,255	261,545
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	70,406	70,581
Reserves for insurance contracts, gross	73,502	74,566	140,799	153,334
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	57,777	58,390	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	15,664	16,101	–	–
Future life policyholder benefits, gross	36	45	67,717	72,783
Policyholder contract deposits and other funds, gross	25	30	19,858	21,120
Reserves for unit-linked contracts, gross	–	–	53,224	59,431
Senior debt	517	1,148	68	91
Subordinated debt	1,081	1,268	708	754
Other liabilities	18,566	19,906	15,787	17,529
Total liabilities	93,666	96,889	227,769	242,289
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	357	781	127	409

		Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
		2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
		3,253	4,096	19,957	19,510	9,847	11,940	(27,711)	(29,486)	191,238	204,860
		1,312	481	9,649	8,525	1,632	1,843	(17,240)	(16,755)	8,159	7,600
		43	62	572	577	98	99	-	-	18,873	16,099
		574	1,163	6,330	6,261	6,329	7,222	(1,195)	(1,224)	137,730	153,648
		74	74	10	209	325	254	-	-	9,865	8,784
		-	-	-	-	-	576	-	-	7,024	7,826
		1,249	2,317	3,396	3,887	1,460	1,943	(9,277)	(11,507)	9,569	10,834
		-	-	1	51	3	2	-	-	18	70
		-	-	-	-	11,169	11,970	-	-	126,728	134,416
		3,253	4,096	19,957	19,510	21,016	23,910	(27,711)	(29,486)	317,966	339,276
		-	-	-	-	3,127	3,330	(84)	(103)	17,774	16,550
		1,476	1,952	-	-	79	142	-	(2)	1,708	2,203
		149	182	-	-	-	-	3	-	17,677	17,750
		-	-	-	-	-	-	-	-	506	595
		819	819	-	-	-	-	-	-	1,289	1,661
		353	328	129	195	-	-	-	-	4,766	5,729
		1,528	1,624	987	1,021	1,400	1,864	(3,795)	(3,995)	20,287	22,766
		7,578	9,002	21,074	20,726	25,623	29,246	(31,587)	(33,586)	381,972	406,529
		-	-	-	-	221	232	-	-	70,627	70,813
		1,663	2,231	28	31	21,715	23,661	(84)	(104)	237,622	253,719
		1,103	1,551	23	26	4,142	4,590	(75)	(84)	62,971	64,472
		560	680	3	3	13	14	(10)	(19)	16,230	16,779
		-	-	2	2	4,198	4,823	-	-	71,952	77,652
		-	-	-	-	2,193	2,265	-	(1)	22,076	23,415
		-	-	-	-	11,169	11,970	-	-	64,393	71,400
		-	-	10,391	13,257	659	514	(7,164)	(9,631)	4,471	5,379
		-	-	6,374	6,615	23	23	(2,572)	(2,803)	5,614	5,857
		1,354	1,427	13,150	11,998	3,642	4,120	(21,765)	(21,048)	30,733	33,932
		3,017	3,658	29,942	31,900	26,260	28,551	(31,586)	(33,586)	349,069	369,700
										31,178	34,735
										1,725	2,095
										32,904	36,830
										381,972	406,529
		162	144	31	51	-	-	-	-	677	1,384

Consolidated financial statements *continued*

Table 28.4

in USD millions

General Insurance –
Revenues and
non-current assets
by region

	Gross written premiums and policy fees from external customers				Property, equipment and intangible assets	
	Total		of which		as of December 31	
	for the years ended		Global Corporate			
	December 31	December 31	for the years ended	for the years ended	2015	2014
2015	2014	2015	2014			
North America						
United States	13,363	12,671			254	242
Canada	744	870			13	11
Bermuda	10	9			16	18
North America	14,117	13,550	3,545	3,661	282	272
Europe						
United Kingdom	3,747	4,199			305	258
Germany	2,709	3,213			166	193
Switzerland	3,060	3,344			517	562
Italy	1,502	1,839			32	31
Spain	1,237	1,408			328	378
Austria	526	611			20	20
Ireland	306	363			47	55
Portugal	265	310			18	20
France	359	428			1	1
Rest of Europe	743	959			152	187
Europe	14,453	16,673	3,956	4,565	1,587	1,706
Latin America						
Argentina	469	425			9	13
Brazil	942	1,112			285	510
Chile	272	316			21	27
Mexico	620	650			178	216
Venezuela	211	291			–	8
Rest of Latin America	19	34			6	1
Latin America	2,533	2,829	348	373	499	775
Asia-Pacific						
Australia	740	1,030			44	55
Hong Kong	284	251			12	13
Japan	671	705			16	11
Taiwan	122	127			16	14
Malaysia	165	197			2	2
Rest of Asia-Pacific	259	276			5	3
Asia-Pacific	2,241	2,586	533	583	95	98
Middle East	232	212	181	171	37	51
Africa						
South Africa	311	341			13	11
Morocco	128	139			24	28
Africa	440	480	48	30	37	40
Total	34,016	36,330	8,612	9,384	2,537	2,941

**Global Life –
Revenues and
non-current assets
by region**

Table 28.5

in USD millions

	Gross written premiums and policy fees from external customers		Life insurance deposits		Property, equipment and intangible assets	
	for the years ended		for the years ended		as of December 31	
	December 31		December 31			
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
North America						
United States	983	921	434	549	140	138
North America	983	921	434	549	140	138
Latin America						
Chile	425	718	59	83	257	326
Argentina	165	131	66	59	31	56
Mexico	364	403	12	3	151	188
Venezuela	31	43	–	–	–	–
Brazil	1,118	1,427	1,565	2,058	421	664
Uruguay	8	7	–	–	–	–
Latin America	2,111	2,729	1,702	2,203	861	1,234
Europe, Middle East & Africa						
United Kingdom	1,673	1,532	3,971	6,557	260	338
Germany	2,544	3,252	1,926	1,874	308	596
Switzerland	1,421	1,594	158	167	71	67
Ireland ¹	631	727	2,972	2,998	5	5
Spain	3,264	1,891	75	51	1,381	1,632
Italy	437	433	1,537	1,024	58	72
Zurich International Life ²	279	321	1,479	1,396	30	30
Portugal	22	27	132	122	–	–
Austria	151	188	60	61	24	28
Luxembourg ¹	14	13	16	136	–	2
Europe, Middle East & Africa	10,439	9,977	12,327	14,387	2,138	2,770
Asia Pacific						
Hong Kong	68	76	36	37	–	1
Taiwan	–	–	–	3	–	–
Indonesia	11	7	–	–	1	1
Australia	309	353	38	53	–	–
Japan	112	91	1	1	16	15
Singapore	8	6	5	6	–	3
Malaysia	158	185	46	50	20	26
Asia Pacific	667	718	127	151	38	46
Other						
International Group Risk Solutions ³	201	187	–	–	–	–
Other	201	187	–	–	–	–
Total	14,400	14,532	14,591	17,289	3,177	4,188

¹ Includes business written under freedom of services and freedom of establishment in Europe, and the related assets.

² Includes business written through licenses, mainly into Asia Pacific and Middle East, and the related assets.

³ Includes business written through licenses into all regions.

Consolidated financial statements *continued*

29. Interest in subsidiaries

Significant subsidiaries are defined as those subsidiaries, which either individually or in aggregate, contribute significantly to gross written premiums, shareholder's equity, total assets or net income attributable to shareholders.

Table 29.1

as of December 31, 2015

Significant
subsidiaries –
non-listed

	Registered office	Segment ¹	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Australia						
Zurich Australia Limited	Sydney	Global Life	100	100	AUD	0.5
Zurich Australian Insurance Limited	Sydney	General Insurance	100	100	AUD	6.6
Austria						
Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft	Vienna	General Insurance/ Global Life	99.98	99.98	EUR	12.0
Bermuda						
Centre Group Holdings Limited	Hamilton	Non-Core Businesses	100	100	USD	0.3
CMSH Limited	Hamilton	Non-Core Businesses	100	100	USD	0.3
Zurich International (Bermuda) Ltd.	Hamilton	General Insurance	100	100	USD	9.9
Brazil						
Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência S.A.	Sao Paulo	Global Life	51	51	BRL	1,659.2
Zurich Minas Brasil Seguros S.A.	Belo Horizonte	General Insurance/ Global Life	100	100	BRL	2,809.6
Chile						
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Santiago	Global Life	98.99	98.99	CLP	24,484.0
Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A.	Santiago	Global Life	51	51	CLP	36,252.9
Germany						
Deutscher Herold Aktiengesellschaft	Bonn	Global Life	100	100	EUR	18.4
Zürich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	General Insurance	100	100	EUR	152.9
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung Aktiengesellschaft	Bonn	Global Life	100	100	EUR	68.5
Zurich GI Management Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	General Insurance	100	100	EUR	10.0
Ireland						
Zurich Life Assurance plc	Dublin	Global Life	100	100	EUR	17.5
Zurich Holding Ireland Limited	Dublin	Other Operating Businesses	100	100	EUR	0.1
Zurich Insurance plc	Dublin	General Insurance	100	100	EUR	8.2
Zurich Financial Services EUB Holdings Limited	Dublin	Non Core Businesses	100	100	EUR	0.001
Italy						
Zurich Investments Life S.p.A.	Milan	Global Life	100	100	EUR	164.0
Luxembourg						
Zurich Eurolife S.A.	Bertrange	Global Life	100	100	EUR	16.5
Malaysia						
Zurich Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	General Insurance/ Global Life	100	100	MYR	579.0
Mexico						
Zurich Santander Seguros México, S.A.	Mexico City	General Insurance/ Global Life	51	51	MXN	190.0

**Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)**

Table 29.1

as of December 31, 2015

	Registered office	Segment ¹	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
South Africa						
Zurich Insurance Company South Africa Limited ²	Johannesburg	General Insurance	100	100	ZAR	4.7
Spain						
Bansabadell Pensiones, E.G.F.P, S.A. ³	Barcelona	Global Life	50	50	EUR	7.8
Bansabadell Seguros Generales, S.A. ³	Barcelona	General Insurance	50	50	EUR	10.0
Bansabadell Vida S.A. de Seguros ³	Barcelona	Global Life	50	50	EUR	43.9
Y Reaseguros						
Zurich Latin America Holding S.L. – Sociedad Unipersonal	Barcelona	Other Operating Businesses	100	100	EUR	43.0
Zurich Santander Holding (Spain), S.L.	Madrid	Global Life	51	51	EUR	94.3
Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.	Madrid	Global Life	51	51	EUR	40.0
Zurich Santander Insurance America, S.L.	Madrid	Global Life	51	51	EUR	177.0
Zurich Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. – Sociedad Unipersonal	Madrid	Global Life	100	100	EUR	56.4
Switzerland						
Genevoise Real Estate Company Ltd	Geneva	Global Life	100	100	CHF	20.4
Zurich Finance Company AG	Zurich	Other Operating Businesses	100	100	CHF	0.2
Zurich Insurance Company Ltd ⁴	Zurich	Other Operating Businesses	100	100	CHF	825.0
Zurich Investment Management AG	Zurich	Other Operating Businesses	100	100	CHF	10.0
Zurich Life Insurance Company Ltd ⁵	Zurich	Other Operating Businesses	100	100	CHF	60.0
Taiwan						
Zurich Insurance (Taiwan) Ltd.	Taipei	General Insurance	99.73	100	TWD	2,000.0
Turkey						
Zurich Sigorta A.S.	Isanbul	General Insurance	100	100	TRY	168.9
United Kingdom						
Allied Zurich Holdings Limited	St. Hélier	Other Operating Businesses	100	100	GBP	90.8
Zurich Assurance Ltd	Cheltenham, England	Global Life	100	100	GBP	236.1
Zurich Employment Services Limited	Cheltenham, England	Global Life	100	100	GBP	125.3
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	Cheltenham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	1,652.1
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	137.3
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man	Global Life	100	100	GBP	109.0
Zurich Project Finance (UK) Limited	Cheltenham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	0.000001
Zurich (Scotland) Limited Partnership ⁶	Edinburgh	Global Life	100	100	GBP	–
Zurich UK General Services Limited	Fareham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	173.1

Consolidated financial statements *continued*

Table 29.1

as of December 31, 2015

Significant subsidiaries – non-listed (continued)

	Registered office	Segment ¹	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
United States of America						
Farmers Group, Inc. ⁷	Reno, NV	Farmers	100	100	USD	0.001
Farmers New World Life Insurance Company ⁷	Mercer Island, WA	Global Life	100	100	USD	6.6
Farmers Reinsurance Company ⁷	Woodland Hills	Farmers	100	100	USD	58.8
		Other Operating Businesses				
ZFS Finance (USA) LLC V ⁶	Wilmington, DE	Businesses	100	100	USD	–
Zurich American Corporation	Wilmington, DE	Non-Core Businesses	100	100	USD	0.00001
Zurich American Insurance Company (and subsidiaries)	New York, NY	General Insurance	100	100	USD	5.0
		Global Life/ Non-Core Businesses				
Zurich American Life Insurance Company	Schaumburg, IL	Non-Core Businesses	100	100	USD	2.5
		Other Operating Businesses				
Zurich Holding Company of America, Inc. ⁸	Wilmington, DE	Businesses	100	100	USD	–

¹ The segments are defined in note 28.

² In September 2015, Zurich Insurance Company South Africa Limited was delisted from the Johannesburg Stock Exchange after an increase in its shareholding from 84.05 percent to 100 percent (see note 5).

³ Relates to Bansabadell insurance entities which are controlled by the Group.

⁴ The results of the operating activities are included in the General Insurance, Global Life and Farmers segments, whereas the Headquarters' activities are included in Other Operating Businesses.

⁵ The results of the operating activities are included in the Global Life segment, whereas the Headquarters' activities are included in Other Operating Businesses.

⁶ These entities are LLCs or partnerships and have no share capital.

⁷ The ownership percentages in Farmers Group, Inc. and its fully owned subsidiaries have been calculated based on the participation rights of Zurich Insurance Group in a situation of liquidation, dissolution or winding up of Farmers Group, Inc.

⁸ Shares have no nominal value in accordance with the company's articles of incorporation and local legislation.

Due to the nature of the insurance industry, the Group's business is subject to extensive regulatory supervision, and companies in the Group are subject to numerous legal restrictions and regulations. These restrictions may refer to minimum capital requirements or the ability of the Group's subsidiaries to pay dividends imposed by regulators in the countries in which the subsidiaries operate. These are considered industry norms, generally applicable to insurers who operate in the same markets.

For Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries, and the Bansabadell insurance entities, certain protective rights exist, amongst others around liquidation, material sale of assets, transactions impacting the legal ownership structure, dividend distribution and capital increase, distribution channel partnerships and governance, which are not quantifiable.

For details on the Group's capital restrictions, see the capital management section in the Risk review, which forms an integral part of the Consolidated financial statements.

Table 29.2 shows the summarized financial information for each subsidiary that has non-controlling interests that are material to the Group.

Non-controlling interests	Table 29.2				
	in USD millions, as of December 31				
	Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries		Bansabadell insurance entities		
	2015	2014	2015	2014	
Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%	
Total Investments	9,031	11,486	6,825	6,966	
Other assets	2,728	4,052	1,851	2,183	
Insurance and investment contract liabilities ¹	9,231	12,136	6,564	6,734	
Other liabilities	1,102	1,549	489	544	
Net assets	1,426	1,853	1,622	1,871	
Non-controlling interests in net assets	699	908	811	936	
Total revenues	2,922	3,239	3,430	2,127	
Net income after taxes	349	328	23	138	
Other comprehensive income	(470)	(182)	(195)	(189)	
Total comprehensive income	(120)	146	(172)	(51)	
Non-controlling interests in total comprehensive income	(59)	71	(86)	(25)	
Dividends paid to non-controlling interests	133	94	28	23	

¹ Includes reserves for premium refunds, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees and reserves for insurance contracts.

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd

Report of the statutory auditor on the Consolidated financial statements

As statutory auditor, we have audited the Consolidated financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, which comprise the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated balance sheet, consolidated statement of cash flows, consolidated statement of changes in equity, and notes (pages 159 to 257 and the audited sections of the Risk review on pages 123 to 155), for the year ended December 31, 2015.

Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the Consolidated financial statements in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of Consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these Consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards as well as the International Standards on Auditing. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the Consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the Consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the Consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the Consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the Consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the Consolidated financial statements for the year ended December 31, 2015 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of Consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the Consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Stephen O'Hearn
Global relationship partner

Zurich, February 10, 2016

Holding company

Review of the year

Net income after taxes for the year was CHF 2,693 million compared with CHF 2,723 million in 2014. The result was mainly driven by the dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd of CHF 2,500 million and by the interest income of CHF 307 million earned on subordinated loans with subsidiaries. Net income after taxes also includes impairments on investments in subsidiaries of CHF 90 million compared to CHF 100 million in the prior year.

The Annual General Meeting on April 1, 2015, approved a dividend of CHF 17.00 per share to be paid free of Swiss withholding tax to the shareholders out of the capital contribution reserve.

Shareholders' equity increased by CHF 357 million to CHF 17,408 million as of December 31, 2015, from CHF 17,051 million as of December 31, 2014. The increase was mainly driven by the net income after taxes for the year as well as capital contributed through the issuance of new shares to employees out of contingent capital, partially offset by the dividend paid in 2015. The Board will propose a dividend from the capital contribution reserve of CHF 17.00 per share for the year 2015 for approval at the Annual General Meeting to be held on March 30, 2016.

Contents

Income statements	261
Balance sheets	262
Notes to the financial statements	263
Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve	268
Report of the statutory auditor	270

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31

	Notes	2015	2014
Other operating income	4	21,177	20,778
Other operating expenses	5	(23,228)	(21,680)
Depreciation and valuation adjustments to non-current assets	6	(89,500)	(100,000)
Financial income	7	2,828,373	2,913,149
<i>Dividend income</i>		2,500,000	2,500,000
<i>Interest income</i>		306,953	307,085
<i>Other financial income</i>		21,420	106,064
Financial expenses	8	(22,270)	(65,498)
Direct taxes	9	(21,305)	(23,927)
Net income after taxes		2,693,247	2,722,822

Holding company *continued*

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2015	2014
Current assets				
	Cash and cash equivalents		1,645,111	1,217,452
	Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries		396	346
	Accrued income and prepaid expenses from third parties		–	14
	Derivatives with subsidiaries		170	2,615
	Total current assets		1,645,677	1,220,427
Non-current assets				
	Subordinated loans to subsidiaries	10	4,876,704	4,878,836
	Investments in subsidiaries	11	11,430,069	11,519,569
	Total non-current assets		16,306,773	16,398,405
	Total assets		17,952,450	17,618,832

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2015	2014
Short-term liabilities				
	Other liabilities to subsidiaries		524,128	496
	Other liabilities to third parties		17,636	20,438
	Other liabilities to shareholders		1,032	950
	Accrued expenses and deferred income to subsidiaries		996	2,048
	Accrued expenses and deferred income to third parties		210	2,946
	Derivatives with subsidiaries		–	127
	Total short-term liabilities		544,002	27,005
Long-term liabilities				
	Loans from subsidiaries		–	520,150
	Provisions		–	20,745
	Total long-term liabilities		–	540,895
	Total liabilities		544,002	567,900
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
	Share capital	13	15,041	14,964
	Legal reserves:		3,986,688	6,324,460
	<i>Capital contribution reserve</i> ¹	14	3,645,548	5,983,320
	<i>General capital contribution reserve</i>		3,342,187	5,668,198
	<i>Reserve for treasury shares</i>	15	303,361	315,122
	<i>General legal reserve</i>		341,140	341,140
	Free reserve	16	342,206	340,242
	Retained earnings:			
	<i>As of January 1</i>		10,371,266	7,648,444
	<i>Net income after taxes</i>		2,693,247	2,722,822
	Retained earnings, as of December 31		13,064,513	10,371,266
	Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)		17,408,448	17,050,932
	Total liabilities and shareholders' equity		17,952,450	17,618,832

¹ Dividends paid in the year, out of capital contribution reserve in respect of the 2014 result, amounting to CHF 2,534,052.

Notes to the financial statements

1. General information

Zurich Insurance Group Ltd (the Company) is a public limited company domiciled in Zurich, Switzerland, and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. It was incorporated on April 26, 2000, and is the holding company of the Zurich Insurance Group with the principal activity of holding subsidiary companies. The Company does not employ staff, as employees work in a joint capacity for Zurich Insurance Company Ltd.

2. Basis of presentation

Zurich Insurance Group Ltd presents its financial statements in accordance with Swiss law. The latest changes within the Swiss Code of Obligations have been applied effective January 1, 2015. Prior year comparatives have been revised to conform with the current year's presentation.

All amounts in these financial statements including the notes are shown in Swiss franc thousands, rounded to the nearest thousand, unless otherwise specified.

3. Summary of significant accounting policies

a) Exchange rates

Unless otherwise stated, assets and liabilities expressed in currencies other than Swiss francs are translated at year end exchange rates. Revenues and expenses are translated using the exchange rate at the date of the transaction. Net unrealized exchange losses are recorded in the income statements and net unrealized exchange gains are deferred until realized.

b) Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries are equity interests, held on a long-term basis for the purpose of the holding company's business activities. Each investment in subsidiaries is valued individually and carried at its cost less adjustments for impairments. This constitutes a change compared to prior periods where the investments in subsidiaries have been valued on a group basis. This change in methodology reflects the changes in the Swiss Code of Obligations effective January 1, 2015.

c) Accrued income

Income is accrued for interest which is earned but not yet due for payment at the end of the reporting period.

d) Derivatives

Derivatives are carried at market value, with changes in the market value recorded in the income statements.

4. Other operating income

Other operating income mainly represents the release of CHF 21.1 million (prior year CHF 20.7 million) of the irrevocable commitment made by the Company on behalf of the Zurich Insurance Group to the Z Zurich Foundation in 2011, as another Group company made the payments for 2015 and 2014.

5. Other operating expenses

Other operating expenses include directors' fees of CHF 4.7 million and CHF 3.5 million for the years ended December 31, 2015, and December 31, 2014, respectively. In addition, overhead expenses of CHF 10.0 million for both the years ended December 31, 2015 and 2014 are included. Fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority increased by CHF 1.4 million to CHF 5.3 million in 2015.

6. Depreciation and valuation adjustments to non-current assets

Impairments on investments in subsidiaries amount to CHF 90 million and CHF 100 million for the years ended December 31, 2015, and December 31, 2014, respectively (also refer to note 11).

7. Financial income

Financial income mainly consists of the dividend income received from the Company's subsidiary Zurich Insurance Company Ltd of CHF 2,500 million (2014: CHF 2,500 million) and the interest income earned on the subordinated loan of CHF 4,832 million with Zurich Insurance Company Ltd. It also includes CHF 21.4 million of other financial income, thereof CHF 15.8 million of foreign exchange gains.

Holding company *continued*

8. Financial expenses

Financial expenses decreased by CHF 43.2 million to CHF 22.3 million mostly driven by realized and unrealized foreign exchange losses of CHF 16.1 million compared with CHF 59.2 million in the previous year.

9. Direct taxes

Direct taxes include income and capital taxes in Switzerland.

10. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans have remained unchanged in local currency compared with 2014, and mainly include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 4,832 million as of December 31, 2015 and 2014, respectively.

11. Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries

as of December 31	2015			2014		
	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %
Zurich Insurance Company Ltd	11,088,466	100.00	100.00	11,088,466	100.00	100.00
Zurich Financial Services EUB Holdings Ltd	183,436	99.90	99.90	272,936	99.90	99.90
Farmers Group, Inc.	157,992	12.10	4.62	157,992	12.10	4.62
Allied Zurich Limited	175	100.00	100.00	175	100.00	100.00
Total	11,430,069			11,519,569		

¹ in CHF thousands

The investment in Zurich Financial Services EUB Holdings Limited was impaired by CHF 90 million in 2015 compared with an impairment of CHF 100 million in the previous year.

In addition to the above mentioned directly held subsidiaries, the Company indirectly owns further subsidiaries primarily through Zurich Insurance Company Ltd. The information on indirectly owned subsidiaries is included on pages 254 to 256 of this Annual Report.

12. Commitments and contingencies

Zurich Insurance Group Ltd has provided unlimited guarantees in support of entities belonging to the Zurich Capital Markets group of companies. The Company has also entered into support agreements and guarantees for the benefit of certain of its subsidiaries. They amounted to CHF 3,150 million as of December 31, 2015, and CHF 12,136 million as of December 31, 2014. The decrease is mainly due to expired guarantees in the aggregate amount of GBP 5,595 million provided to a fully owned subsidiary and certain of its directors in connection with the restructuring of the Group's top holding structure which resulted in the merger of Zurich Group Holding into Zurich Insurance Group Ltd (formerly known as Zurich Financial Services Ltd) in December 2009. Furthermore, Zurich Insurance Group Ltd has issued an unlimited guarantee in favor of the Institute of London Underwriters in relation to business transferred to Zurich Insurance plc from a Group company which no longer has insurance licenses.

Zurich Insurance Group Ltd knows of no event of default that would require it to satisfy any of these guarantees or to take action under a support agreement.

13. Share capital

a) Issued share capital

In 2015, there was no change to the ordinary share capital. At the Annual General Meeting on April 2, 2014, the shareholders approved an extension of authorized share capital with the number of shares remaining unchanged at 10,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each until April 2, 2016. In 2015, there were no changes to the authorized share capital. In 2014, there were no changes to the ordinary share capital or to the authorized share capital. During the years 2015 and 2014, a total of 768,128 shares and 733,614 shares, respectively, were issued to employees out of the contingent capital.

b) Authorized share capital

Until April 2, 2016, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 1,000,000 by issuing up to 10,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising pre-emptive rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of pre-emptive rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the pre-emptive rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or withdraw the pre-emptive rights of shareholders and to allocate them to third parties if the shares are to be used for the take-over of an enterprise, or parts of an enterprise or of participations or if issuing shares for the financing including re-financing of such transactions, or for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges.

c) Contingent share capital

Capital market instruments and option rights to shareholders

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 1,000,000 by the issuance of up to 10,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each (i) by exercising of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of bonds or similar debt instruments by Zurich Insurance Group Ltd or one of its subsidiaries in national or international capital markets; and/or (ii) by exercising option rights which are granted to current shareholders. When issuing bonds or similar debt instruments connected with conversion and/or option rights, the pre-emptive rights of the shareholders will be excluded. The current owners of conversion and/or option rights shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

The Board is authorized, when issuing bonds or similar debt instruments connected with conversion and/or option rights, to restrict or withdraw the right of shareholders for advance subscription in cases where such bonds are issued for the financing or re-financing of a takeover of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations. If the right for advance subscription is withdrawn by the Board, the convertible bond or warrant issues are to be offered at market conditions (including standard dilution protection provisions in accordance with market practice) and the new shares are issued at the current convertible bond or warrant issue conditions.

The conversion rights are exercisable during a maximum period of ten years and option rights for a maximum period of seven years from the time of the respective issue. The conversion or option price or its calculation methodology shall be determined in accordance with market conditions whereby, for shares of Zurich Insurance Group Ltd, the quoted share price is to be used as a basis.

Employee participation

On January 1, 2014, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 239,203.70 or 2,392,037 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. On January 1, 2015, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 165,842.30 or 1,658,423 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each.

During 2015 and 2014, 768,128 and 733,614 shares, respectively, were issued to employees out of the contingent share capital. Of the total 768,128 registered shares issued to employees during the year 2015, 684,061 shares were issued in the period from January 1, 2015, to March 31, 2015, and 84,067 registered shares were issued as from April 1, 2015, to December 31, 2015. As a result, on December 31, 2015 and 2014, respectively, the remaining contingent share capital, which can be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 89,029.50 and CHF 165,842.30 or 890,295 and 1,658,423 fully paid registered shares, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Pre-emptive rights of the shareholders, as well as the right for advance subscription, are excluded. The issuance of shares to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and take into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. Shares or option rights may be issued to the employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

Holding company *continued*

14. Capital contribution reserve

Capital contribution reserve	in CHF thousands	2015	2014
		As of January 1	5,983,320
	Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)	(1,964)	(1,799)
	Dividend payment out of capital contribution reserve	(2,534,052)	(2,516,073)
	Agio on share-based payment transactions	198,244	181,688
	As of December 31	3,645,548	5,983,320

15. Reserve for treasury shares

This reserve corresponds to the purchase value of all Zurich Insurance Group Ltd shares held by companies of the Zurich Insurance Group as shown in the table below. The Company itself does not hold any treasury shares.

Capital contribution reserve (reserve for treasury shares)	Number of shares	Purchase value	Number of shares	Purchase value
	2015	2015 ¹	2014	2014 ¹
	As of January 1	1,292,220	315,122	1,320,652
Sales during the year	(48,289)	(11,761)	(28,432)	(6,934)
As of December 31	1,243,931	303,361	1,292,220	315,122
Average selling price, in CHF		277		255

¹ in CHF thousands

16. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2015	2014
		As of January 1	340,242
	Transfer from capital contribution reserve	1,964	1,799
	As of December 31	342,206	340,242

17. Shareholders

According to information available as of December 31, 2015, Zurich Insurance Group Ltd is not aware of any person or institution, other than BlackRock, Inc., New York, (>5 percent of the shares) which, directly or indirectly, had an interest as a beneficial owner in shares, option rights and/or conversion rights relating to shares of Zurich Insurance Group Ltd representing three percent or more of its issued shares.

18. Remuneration of the Board of Directors and the Group Executive Committee

The Ordinance Against Excessive Compensation in articles 14–16 prevails over article 663bbis of the Swiss Code of Obligations. The information required by article 663bbis of the Swiss Code of Obligations is therefore disclosed and audited in the Remuneration report on pages 68 to 101 of this Annual Report.

19. Shareholdings of the Board of Directors and the Group Executive Committee

The information on share and share option holdings of Directors and of the members of the GEC, who held office as of December 31, 2015, as required by article 663c paragraph 3 of the Swiss Code of Obligations is included and audited in the Remuneration report on pages 68 to 101 of this Annual Report.

20. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 1,645 million include restricted cash of CHF 0.4 million in 2015, compared to CHF 1,217 million cash and cash equivalents and thereof restricted cash of CHF 0.5 million in the previous year.

Holding company *continued*

Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve

as of December 31	2015	2014
Registered shares eligible for dividends		
Eligible shares	150,404,964	149,636,836

in CHF thousands	2015	2014
Appropriation of available earnings as proposed by the Board of Directors		
Net income after taxes	2,693,247	2,722,822
Balance brought forward	10,371,266	7,648,444
Retained earnings	13,064,513	10,371,266
Balance carried forward	13,064,513	10,371,266

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on March 30, 2016, to carry forward retained earnings of CHF 13,064,513 as shown in the above table.

in CHF thousands	Capital contribution reserve
Appropriation of capital contribution reserve	
As of January 1, 2016 (incl. reserve for treasury shares)	3,645,548
Dividend payment out of capital contribution reserve ¹	(2,556,884)
Balance carried forward¹	1,088,664

¹ These figures are based on the issued share capital as of December 31, 2015. They may change following the issuance of shares out of contingent capital for employees after the balance sheet date (see note 13). Treasury shares are not entitled to dividends.

The Board of Directors proposes to the Annual General Meeting on March 30, 2016, to pay a dividend of CHF 2,557 million from the capital contribution reserve.

If this proposal is approved, a payment of CHF 17.00 per share exempt from Swiss withholding tax is expected to be paid starting from April 5, 2016.

Zurich, February 10, 2016

On behalf of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

T. de Swaan

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Report of the Statutory Auditor

Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd

Report of the statutory auditor on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, which comprise the balance sheet, income statement and notes, for the year ended December 31, 2015.

Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended December 31, 2015, comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Peter Bieri
Audit expert

Zurich, February 10, 2016

Report in relation to the conditional capital increase

Report in relation to the conditional capital increase

To the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

We have audited the issue of new shares by Zurich Insurance Group Ltd in the period from January 1, 2015, to December 31, 2015, pursuant to the resolution of the general meeting of March 30, 2010, in accordance with article 653f para. 1 Code of Obligations (CO).

Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the issue of new shares in accordance with the legal requirements and the company's articles of incorporation.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion based on our audit as to whether the issue of new shares complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We conducted our audit in accordance with Swiss Auditing Standards. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the issue of new shares complies with the legal requirements and company's articles of incorporation.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence so that material breaches of the legal requirements and the company's articles of incorporation for the issue of new shares may be identified with reasonable assurance. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material breaches of the requirements concerning the issue of new shares, whether due to fraud or error.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the issue of 768,128 registered shares with a nominal value of CHF 0.10 complies with Swiss law and the company's articles of incorporation.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Peter Bieri
Audit expert

Zurich, January 14, 2016

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Deutsche Übersetzung

Im Folgenden werden Bilanz und Erfolgsrechnung der Konzernrechnung und des statutarischen Einzelabschlusses der Holdinggesellschaft in deutscher Sprache präsentiert. Wir weisen darauf hin, dass die Übersetzung dieser Tabellen vom englischen Original in die deutsche Sprache von der externen Revisionsstelle der Gruppe nicht revidiert wurde.

Inhalt

Auszug aus der Konzernrechnung

Konsolidierte Erfolgsrechnung	275
Konsolidierte Bilanz	276

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

Erfolgsrechnung	278
Bilanz	279

Auszug aus der Konzernrechnung

Konsolidierte Erfolgsrechnung

in Millionen USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Jahre

	2015	angepasst 2014
Erträge		
Bruttoprämien	48'490	52'069
Policengebühren	2'508	2'712
Bruttoprämien und Policengebühren	50'998	54'781
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(8'078)	(6'101)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	42'920	48'680
Veränderung des Prämienübertrags	(296)	(359)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	42'624	48'321
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	2'786	2'791
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	7'462	9'211
Erträge aus den Kapitalanlagen der Gruppe, netto	5'572	6'206
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	1'891	3'004
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	6'238	10'784
Gewinne/(Verluste) aus Veräusserung von Geschäftsbereichen	10	(259)
Übrige Erträge	1'448	1'723
Gesamtertrag	60'568	72'571
Aufwendungen		
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen, (inkl. Rückversicherung)	36'076	37'452
Abzüglich: an Rückversicherer zedierte Versicherungsleistungen	(5'330)	(3'088)
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung	30'746	34'364
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	7'863	12'568
Abschlussaufwand	9'061	9'835
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand	8'659	8'858
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	431	525
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	467	523
Gesamtaufwand	57'227	66'672
Gewinn vor Ertragssteuern	3'340	5'898
Ertragssteuern	(1'294)	(1'670)
den Versicherungsnehmern zurechenbar	(110)	(106)
den Aktionären zurechenbar	(1'183)	(1'564)
Reingewinn nach Steuern	2'047	4'228
den Minderheitsanteilen zurechenbar	205	280
den Aktionären zurechenbar	1'842	3'949
in USD		
Basis-Gewinn je Aktie	12.36	26.68
Verwässerter Gewinn je Aktie	12.33	26.44
in CHF		
Basis-Gewinn je Aktie	11.89	24.39
Verwässerter Gewinn je Aktie	11.86	24.17

Konsolidierte Bilanz

Aktiven

in Millionen USD, per 31. Dezember

	31.12.15	angepasst 31.12.14	01.01.14
Kapitalanlagen			
Total Kapitalanlagen der Gruppe	191'238	204'860	207'280
Flüssige Mittel	8'159	7'600	7'181
Aktien	18'873	16'099	13'183
Obligationen	137'730	153'648	156'456
Liegenschaften für Anlagezwecke	9'865	8'784	8'745
Hypotheken	7'024	7'826	9'798
Übrige Darlehen	9'569	10'834	11'789
Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen	18	70	129
Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter	126'728	134'416	134'267
Total Kapitalanlagen	317'966	339'276	341'547
Anteil der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen	17'774	16'550	17'978
Depotforderungen aus übernommener Rückversicherung	1'708	2'203	2'645
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge (DAC)	17'677	17'750	18'724
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Investmentverträge (DOC)	506	595	724
Rechnungsabgrenzungsposten aus Kapitalanlagen	1'727	1'912	2'321
Forderungen und übrige Aktiven	14'930	16'946	18'499
Latente Steuerguthaben	1'455	1'561	2'020
Zur Veräußerung gehaltene, langfristige und aufgegebene Geschäftsbereiche	10	48	223
Liegenschaften und Sachanlagen	1'140	1'273	1'494
Bevollmächtigungsverträge	1'025	1'025	1'025
Goodwill	1'289	1'661	1'852
Übrige immaterielle Aktiven	4'766	5'729	6'003
Total Aktiven	381'972	406'529	415'053

Passiven

in Millionen USD, per 31. Dezember

	31.12.15	angepasst 31.12.14	01.01.14
Verbindlichkeiten			
Rückstellung für Prämienrückerstattung	537	606	571
Verbindlichkeiten aus Investmentverträgen	70'627	70'813	67'113
Depotverpflichtungen aus abgegebener Rückversicherung	903	1'022	1'245
Abgegrenzte Abschlussgebühren (DFEF)	5'299	5'539	5'791
Versicherungstechnische Rückstellungen	237'622	253'719	265'440
Verpflichtungen zum Rückkauf von Wertschriften	1'596	1'451	1'685
Rechnungsabgrenzungsposten	2'849	3'065	3'023
Übrige Verbindlichkeiten	15'051	17'230	17'904
Latente Steuerverbindlichkeiten	4'498	5'020	5'110
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen	–	–	49
Vorrangige Darlehen und Anleihen	4'471	5'379	6'044
Nachrangige Darlehen und Anleihen	5'614	5'857	6'342
Total Verbindlichkeiten	349'069	369'700	380'319
Eigenkapital			
Aktienkapital	11	11	11
Kapitalreserven	3'245	4'843	6'395
Nicht realisierte Gewinne/(Verluste) auf zur			
Veräußerung verfügbaren Kapitalanlagen, netto	2'556	4'068	1'730
Cashflow Hedges	294	306	106
Währungsumrechnungsdifferenzen	(9'347)	(6'313)	(4'008)
Neubewertungsreserven	228	218	195
Gewinnreserven	34'192	31'602	28'075
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	31'178	34'735	32'503
Minderheitsanteile	1'725	2'095	2'231
Total Eigenkapital	32'904	36'830	34'734
Total Passiven	381'972	406'529	415'053

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

Erfolgsrechnung

in Tausend CHF, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2015	2014
Uebrigter betrieblicher Ertrag	21'177	20'778
Uebrigter betrieblicher Aufwand	(23'228)	(21'680)
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens	(89'500)	(100'000)
Finanzertrag	2'828'373	2'913'149
<i>Dividendertrag</i>	2'500'000	2'500'000
<i>Zinsertrag</i>	306'953	307'085
<i>Uebrigter finanzieller Ertrag</i>	21'420	106'064
Finanzaufwand	(22'270)	(65'498)
Direkte Steuern	(21'305)	(23'927)
Jahresgewinn nach Steuern	2'693'247	2'722'822

Bilanz

Aktiven	in Tausend CHF, per 31. Dezember	2015	2014
Umlaufvermögen			
Flüssige Mittel		1'645'111	1'217'452
Aktive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften		396	346
Aktive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Dritten		–	14
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften		170	2'615
Total Umlaufvermögen		1'645'677	1'220'427
Anlagevermögen			
Nachrangige Darlehen an Tochtergesellschaften		4'876'704	4'878'836
Beteiligungen		11'430'069	11'519'569
Total Anlagevermögen		16'306'773	16'398'405
Total Aktiven		17'952'450	17'618'832

Passiven	in Tausend CHF, per 31. Dezember	2015	2014
Kurzfristiges Fremdkapital			
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften		524'128	496
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Dritten		17'636	20'438
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Aktionären		1'032	950
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften		996	2'048
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Dritten		210	2'946
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften		–	127
Total kurzfristiges Fremdkapital		544'002	27'005
Langfristiges Fremdkapital			
Darlehen von Tochtergesellschaften		–	520'150
Rückstellungen		–	20'745
Total langfristiges Fremdkapital		–	540'895
Total Fremdkapital		544'002	567'900
Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)			
Aktienkapital		15'041	14'964
Gesetzliche Reserven:		3'986'688	6'324'460
<i>Gesetzliche Kapitalreserve¹</i>		3'645'548	5'983'320
<i>Allgemeine Kapitaleinlagereserve</i>		3'342'187	5'668'198
<i>Reserve für eigene Aktien</i>		303'361	315'122
<i>Gesetzliche Gewinnreserve</i>		341'140	341'140
Freiwillige Gewinnreserve		342'206	340'242
Gewinnvortrag:			
<i>Per 1. Januar</i>		10'371'266	7'648'444
<i>Jahresgewinn nach Steuern</i>		2'693'247	2'722'822
Gewinnvortrag per 31. Dezember		13'064'513	10'371'266
Total Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)		17'408'448	17'050'932
Total Passiven		17'952'450	17'618'832

¹ Die aus der Kapitaleinlagereserve bezahlte Dividende für das Geschäftsjahr 2014 beträgt CHF 2'534'052.

Aktionärs- informationen

In diesem Kapitel

Die Namenaktie	282
Wichtige Daten	284
Kontakt	285
Glossar	286

Aktionärsinformationen

Die Namenaktie der Zurich Insurance Group AG

Kennzahlen

per 31. Dezember	2015	2014
Anzahl der ausgegebenen Aktien ¹	150'404'964	149'636'836
Anzahl dividendenberechtigter Aktien ²	150'404'964	149'636'836
Börsenkapitalisierung (in CHF Mio. per Ende Berichtsperiode)	38'865	46'642
Genehmigtes Kapital, Anzahl der Aktien	10'000'000	10'000'000
Bedingtes Kapital, Anzahl der Aktien ¹	10'890'295	11'658'423

¹ Handelsregister

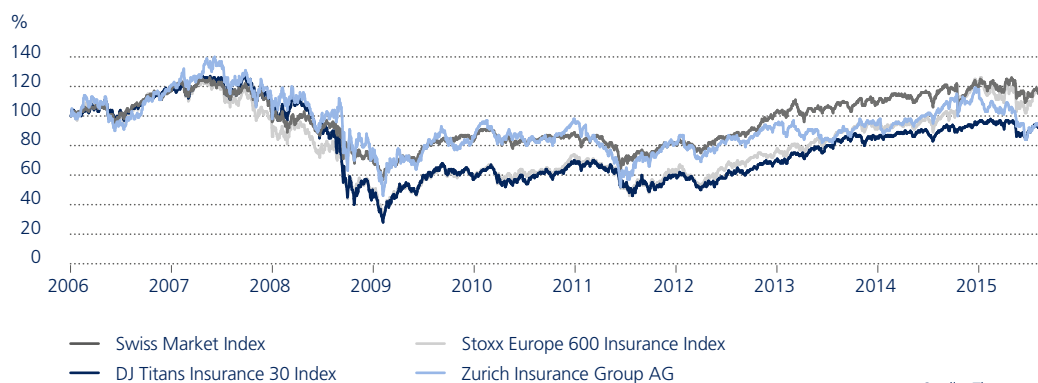
² Eigene Aktien sind nicht dividendenberechtigt.

Angaben je Aktie

in CHF	2015	2014
Bruttodividende ¹	17.00	17.00
Basis-Gewinn je Aktie	11.89	24.39
Verwässerter Gewinn je Aktie	11.86	24.17
Buchwert je Aktie per 31. Dezember	209.27	232.65
Nennwert je Aktie	0.10	0.10
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	258.40	311.70
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	332.90	314.70
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	233.90	247.10

¹ Vorgeschlagene Dividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der ordentlichen Generalversammlung 2016; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 5. April 2016. Da die Dividende aus den Reserven aus Kapitaleinlagen geleistet werden soll, ist sie in der Schweiz nicht verrechnungssteuerpflichtig.

Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



Ausgeschüttete Dividende

	Geschäftsjahr	Bruttobetrag in CHF je Namenaktie	Ausschüt- tungsdatum ab dem
Dividende	2015	17.00 ¹	5. April 2016 ¹
Dividende	2014	17.00	9. April 2015
Dividende	2013	17.00	9. April 2014
Dividende	2012	17.00	11. April 2013
Dividende	2011	17.00	5. April 2012
Dividende	2010	17.00	7. April 2011
Dividende	2009	16.00	8. April 2010
Dividende	2008	11.00	7. April 2009
Dividende	2007	15.00	8. April 2008
Dividende	2006	11.00	10. April 2007

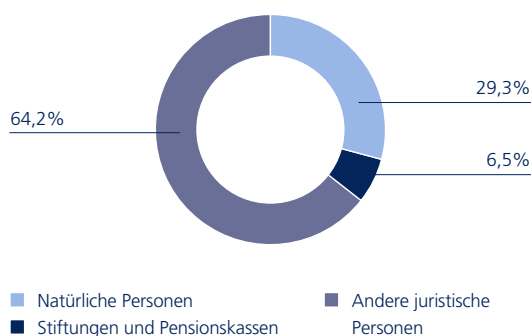
¹ Vorgeschlagene Bruttodividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der ordentlichen Generalversammlung 2016; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 5. April 2016.

Aktienhandel

Die Aktien von Zurich Insurance Group AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Der Handel erfolgt im Blue-Chip-Segment von SIX Swiss Exchange mit dem Ticker-Symbol: ZURN; die Schweizer Wertpapiernummer (Valorenummer) ist 1107539. Der Handel der Aktien von Zurich Insurance Group AG im Blue-Chip-Segment erfolgt in Schweizer Franken.

Eingetragene Aktionäre von Zurich Insurance Group AG

Eingetragene Aktionäre von Zurich Insurance Group AG



Die per 31. Dezember 2015 eingetragenen Namenaktien befinden sich im Besitz von 130'151 Aktionären, und zwar in folgender Verteilung: 124'667 natürliche Personen besitzen 29,3% der eingetragenen Aktien (oder 17,0% aller ausgegebenen Aktien), weitere 6,5% der eingetragenen Aktien (oder 3,8% aller ausgegebenen Aktien) werden von 1'970 Stiftungen und Pensionskassen gehalten und 64,2% der eingetragenen Aktien (oder 37,2% aller ausgegebenen Aktien) befinden sich im Besitz von 3'514 anderen juristischen Personen.

Bedeutende Aktionäre

Zurich Insurance Group AG ist ausser BlackRock, Inc., New York keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte per 31. Dezember 2015 direkt oder indirekt Aktien, Optionsrechte und/oder Umwandlungsrechte von mehr als 5% der ausgegebenen Aktien von Zurich Insurance Group AG hielt. Die entsprechende Veröffentlichung ist über die Suchfunktion auf der Plattform der Offenlegungsstelle der SIX Swiss Exchange abrufbar:

<https://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html>

Aktionärsinformationen *fortgesetzt*

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung 2016
30. März 2016

Ex-Dividendentag
1. April 2016

Zahlung der Dividende ab dem
5. April 2016

Ergebnisse für die per 31. März 2016
abgeschlossenen drei Monate
12. Mai 2016

Halbjahresergebnisse 2016
11. August 2016

Ergebnisse für die per
30. September 2016
abgeschlossenen neun Monate
10. November 2016

Investorentag
1. Dezember 2016



Geschäftsentwicklung 2015

Der Bericht Geschäftsentwicklung enthält Informationen zu Zurich's Geschäft, Strategie und Performance im Jahr 2015. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



Geschäftsbericht 2015

Der Geschäftsbericht enthält ausführliche Informationen zur finanziellen Performance von Zurich, zu ihrer Struktur, zu den Exekutivorganen, zum Risikomanagement, zur Corporate Governance sowie zu den Vergütungen im Jahr 2015. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).



Probieren Sie unsere iPad-App für Investoren und Medien aus. Sie ist auf www.zurich.com/investor-and-media-app erhältlich.

Kontakt

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die zuständige Kontaktstelle oder besuchen Sie unsere Webseite unter www.zurich.com.

Sitz

Zurich Insurance Group AG
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz

Media Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 21 00
E-Mail: media@zurich.com

Investor Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 22 99
E-Mail: investor.relations@zurich.com

Aktienregister

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 22 55
E-Mail: shareholder.services@zurich.com
Webseite: www.zurich.com/de-de/aktionaersinformationen

Corporate Responsibility

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: corporate.responsibility@zurich.com

American Depositary Receipts (ADR)

Zurich Insurance Group AG verfügt über ein ADR-Programm mit The Bank of New York Mellon (BNYM). Nähere Auskünfte zu einem ADR-Konto erteilt der Shareowner Service von BNY Mellon unter P.O. Box 30170, College Station, TX 77842-3170
Telefon: +1 888-269-2377 (gebührenfrei in den USA)
Telefon: +1 201 680 6825 (international)
Webseite: www.mybnymdr.com
E-mail: shrrelations@cpushareownerservices.com
Allgemeine Informationen zum ADR-Programm des Unternehmens sind bei The Bank of New York Mellon unter www.adrbnymellon.com erhältlich.

Glossar

Gruppe

Buchwert je Aktie

Diese Kennzahl wird berechnet, indem das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital durch die Anzahl ausgegebener Aktien abzüglich eigener Aktien zum Ende des Zeitraums geteilt wird.

Business Operating Profit (Betriebsgewinn BOP)

Auf der Grundlage dieser Kennzahl führt die Gruppe alle Geschäftseinheiten. Der BOP zeigt das Ergebnis der einzelnen Geschäftseinheiten der Gruppe nach Minderheitsbeteiligungen, welches um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen bereinigt wurde. Daher wird der BOP um Ertragssteuern, realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen auf Kapitalanlagen (mit Ausnahme der Kapitalmarkt- und Liegenschaftskredit-/Bankgeschäfte aus den Non-Core Businesses, von Hedge-Fund-Anlagen, bestimmten zu konkreten ökonomischen Sicherungszwecken gehaltenen Wertpapieren und den Anteilen der Versicherungsnehmer am Anlageergebnis des Lebensversicherungsgeschäfts) sowie nichtoperative Wechselkursveränderungen bereinigt. Zudem werden auf besondere Umstände zurückzuführende Positionen wie Restrukturierungskosten, Kosten für Rechtsstreitigkeiten ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Gewinne und Verluste aus der Veräusserung von Geschäften, Wertminderungen auf Goodwill sowie geänderte Schätzungen von Earn-out-Verbindlichkeiten (mit Ausnahme von erfahrungsbedingten Berichtigungen, die im BOP enthalten sind) nicht in die Berechnung des BOP eingeschlossen. Der **BOPIDA (Business Operating Profit before Interest, Depreciation and Amortization)** ist der BOP vor Zinsaufwand für Darlehen und Anleihen, Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen sowie Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, wohingegen Abschreibungen auf aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge und Investmentverträge mit berücksichtigt werden.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Business Operating Profit nach Steuern (BOPAT ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des BOP im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zur Berechnung wird der BOP linear annualisiert und um die Steuern bereinigt. Anschliessend erfolgt eine Teilung durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

Kapitalanlagen

Die in der konsolidierten Bilanz ausgewiesenen Kapitalanlagen umfassen die Kapitalanlagen der Gruppe sowie Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter. Die **Kapitalanlagen** der Gruppe sind jene Anlagen, deren Risiken ganz oder teilweise von der Gruppe getragen werden. Dazu

gehören auch Kapitalanlagen im Zusammenhang mit Kapitalanlageverträgen, die ermessensabhängige Überschussbeteiligungen vorsehen. In den durchschnittlichen Kapitalanlagen sind keine als Sicherheit dienende flüssige Mittel aus Securities-Lending-Programmen enthalten. Die Gruppe managt ihr diversifiziertes Anlageportfolio, um für ihre Aktionäre und Versicherungsnehmer optimale Ergebnisse zu erzielen und dabei gleichzeitig die Einhaltung der lokalen aufsichtsrechtlichen und geschäftlichen Anforderungen, unter Führung des Asset/Liability Management and Investment Ausschusses, sicherzustellen. **Die Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter** umfassen Kapitalanlagen, bei denen die Versicherungsnehmer das Anlagerisiko tragen. Sie werden als Verbindlichkeiten aus fondsgebundenen (unit-linked) Anlageverträgen und Reserven für fondsgebundene Verträge gehalten. Gemanagt werden sie gemäss den Anlagezielen der einzelnen Unit-linked-Fonds. Das Anlageergebnis der fondsgebundenen Produkte wird den Versicherungsnehmern durch eine Verbuchung als Aufwand unter Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten gutgeschrieben.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des Gewinns/Verlusts im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zu ihrer Berechnung wird der den Aktionären zurechenbare Reingewinn/-verlust nach Steuern linear annualisiert und durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals geteilt – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

General Insurance

Die folgenden Kennzahlen für das Segment General Insurance werden als Nettowert für eigene Rechnung angegeben.

Versicherungstechnisches Ergebnis

Diese Kennzahl wird berechnet als Differenz aus den verdienten Nettoprämien und Policengebühren und der Summe der Schäden, Versicherungsleistungen (netto) sowie des versicherungstechnischen Nettoaufwands.

Total versicherungstechnischer Nettoaufwand

Diese Kennzahl umfasst die Kosten für die Geschäftsaufbringung sowie die versicherungstechnischen Bestandteile der übrigen Betriebs- und Verwaltungsaufwendungen, der Abschreibungen auf immaterielle Aktiven, der Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und der übrigen Zinsaufwendungen sowie der übrigen Erträge.

Schaden-Kosten-Satz (Combined Ratio)

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle und des versicherungstechnischen Nettoaufwands im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Netto-

prämien und Policengebühren an. Die Berechnung erfolgt aus der Summe von Schadensatz und Kostensatz.

Schadensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Netto-prämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet aus den Schäden und Versicherungsleistungen (netto), einschliesslich bezahlter Schäden, eingetretener, aber nicht gemeldeter Schäden sowie Schadenbearbeitungskosten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Kostensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der versicherungstechnischen Aufwendungen im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet als Summe des versicherungstechnischen Nettoaufwands und der Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Nichttechnisches Nettoergebnis

Diese Kennzahl umfasst Aufwendungen oder Erträge, die nicht direkt an die operative Performance im Versicherungsgeschäft gekoppelt sind, wie z. B. Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung und der Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen. Sie umfasst den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen, die die laufende Geschäftsperformance verzerren.

Global Life

Embedded-Value-(EV-)Grundsätze

Bei dieser Methode handelt es sich um einen marktconformen Bottom-up-Ansatz, der Marktrisiken explizit berücksichtigt. Insbesondere werden Asset- und Liability-Cashflows mittels Risikodiskontierungssätzen bewertet, die bei ähnlichen Cashflows an den Kapitalmärkten zur Anwendung kommen. Ein Liquiditätsaufschlag, durch den sich die Risikodiskontierungssätze erhöhen, wird gemäss den vom CFO-Forum entwickelten Prinzipien auf bestimmte Sparten angewandt. Die Bewertung von Optionen und Garantien erfolgt unter Anwendung von marktconformen Modellen, die auf tatsächliche Marktwerte abgestimmt sind.

Beiträge mit Anlagecharakter

Hierbei handelt es sich um Einlagen ähnlich wie Kontoguthaben von Kunden, die nicht in den Erträgen berücksichtigt werden. Allerdings werden die Gebühren auf Beiträge mit Anlagecharakter in der Position Bruttoprämien und Policengebühren als Erträge verbucht. Die Einlagen ergeben sich aus Kapitalanlageverträgen und Versicherungsverträgen, die nach der Methode des «Deposit Accounting» verbucht werden. Sie stellen den reinen Sparanteil dar, der angelegt wird.

Jahresprämienäquivalent aus Neugeschäft (APE)

Diese Kennzahl wird berechnet anhand der jährlichen Prämien des Neugeschäfts plus 10% der Einmalprämien, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben. Der **Barwert der Prämien aus Neugeschäft (PVNBP)** wird berechnet als der Wert der Prämien des Neugeschäfts, die mit dem risikofreien Zinssatz abgezinst werden, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben.

Wert des Neugeschäfts, nach Steuern

Diese Kennzahl gibt die Wertschöpfung durch das während des Berichtszeitraums abgeschlossene Neugeschäft, unter Berücksichtigung von Friktionskosten, dem Zeitwert von Optionen und Garantien und den Kosten von nichtmarktbezogenen Risiken an. Die Bewertung erfolgt zum Zeitpunkt des Verkaufs. Der Wert des Neugeschäfts entspricht dem Barwert des prognostizierten Gewinns nach Steuern aus den im Berichtszeitraum verkauften Lebensversicherungsverträgen, wobei eine mit den EV-Grundsätzen konforme Bewertungsmethode verwendet wird, nach den Auswirkungen von Minderheitsanteilen.

Ertragsquellen (SOE)

Die Berichterstattung über Ertragsquellen präsentiert die wichtigsten Faktoren für den Betriebsgewinn (BOP) von Global Life, indem konkrete Gewinnquellen ermittelt werden. Diese Informationen zeigen die Erträge aus Sicht der Aktionäre. Dabei sind die den Versicherungsnehmern und Minderheitsanteilen zurechenbaren Bestandteile in jedem Posten enthalten und nicht separat aufgeführt. Die Zuschläge und Gebühren beinhalten fonds- und nichtfondsgebundene Gebühren. Die Anlagemarge ist die Spanne zwischen Anlageergebnis und Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer, plus der Rendite auf freie Rücklagen. Die versicherungstechnische Marge gibt die Prämien für Sterblichkeits-, Morbiditäts- und Langleblichkeitsrisiken abzüglich der Leistungen an die Versicherten zusammen mit dem Rückversicherungsergebnis an. Die Betriebs- und Finanzierungskosten enthalten den Betriebs- und Verwaltungsaufwand, den Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen sowie Abschreibungen auf das Anlagevermögen und das nicht durch Akquisitionen erworbene immaterielle Anlagevermögen. Akquisitionsaufwendungen umfassen Provisionen und sonstige Aufwendungen für Neugeschäft sowie Kosten in Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen, einschliesslich der Abschreibungen auf akquisitionsbedingte immaterielle Vermögenswerte. Der Effekt von aktivierten Kosten ist der Nettoeffekt der Aktivierung und Abschreibung von Kosten für die Geschäftsaufbringung und von Abschlusskosten, welche durch Schwankungen der Finanzmärkte und veränderte Annahmen beeinflusst werden können.

Farmers

Bruttomanagementergebnis

Diese Leistungskennzahl von Farmers Management Services wird anhand der Managementgebühren und sonstigen verbundenen Erträgen abzüglich der Managementaufwendungen und sonstigen verbundenen Aufwendungen, einschliesslich Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, berechnet.

Marge aus den verdienten Bruttoprämien, die von der Gruppe verwaltet werden

Diese Leistungskennzahl wird berechnet aus dem Bruttobetriebsgewinn von Farmers Management Services, geteilt durch die verdienten Bruttoprämien von Farmers Exchange, die Eigentum von deren Versicherungsnehmern sind. Farmers Group, Inc., eine 100%ige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen und erhält hierfür eine Gebühr.

Disclaimer & Cautionary Statement

Diese Publikation enthält gewisse zukunftsgerichtete Aussagen, die u. a. Voraussagen von zukunftsgerichteten Ereignissen, Trends, Massnahmen oder Zielen der Zurich Insurance Group AG oder Zurich Insurance Group (die Gruppe) beschreiben. Zukunftsgerichtete Aussagen enthalten Meinungen zur angestrebten Gewinnentwicklung, zur Eigenkapitalrendite, zu Kosten, zu Preisbedingungen, zur Dividendenpolitik, zu den Ergebnissen in den Bereichen Underwriting und Schadenbearbeitung sowie Aussagen bezüglich des Verständnisses der Gruppe über die allgemeine Wirtschaftslage, die Finanz- und Versicherungsmärkte und die zu erwartenden Entwicklungen. Solche zukunftsgerichteten Aussagen sind mit der gebotenen Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, da sie naturgemäss bekannte und unbekannt Risiken beinhalten, Unsicherheiten bergen und von anderen Faktoren beeinträchtigt werden können. Dies könnte dazu führen, dass die Ergebnisse sowie die Pläne und Ziele von Zurich Insurance Group AG oder der Gruppe deutlich (von früheren Ergebnissen oder) von denjenigen abweichen, die explizit oder implizit in diesen zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben werden. Faktoren wie (i) die allgemeine Wirtschaftslage und Wettbewerbsfaktoren, insbesondere in Schlüsselmärkten; (ii) die Risiken des globalen Wirtschaftsabschwungs; (iii) die Performance der Finanzmärkte; (iv) Zinshöhe und Wechselkurse; (v) Häufigkeit, Schwere und Entwicklung von Versicherungsschäden; (vi) Sterblichkeit und Erkrankungshäufigkeit; (vii) Policen-Erneuerungen und Storno-Raten; und (viii) veränderte gesetzliche und regulatorische Bedingungen und veränderte Richtlinien der Aufsichtsbehörden können das Ergebnis von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe sowie die Erreichung der Ziele unmittelbar beeinflussen. Zurich Insurance Group AG ist nicht verpflichtet, diese zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren oder zu revidieren, um neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder Umständen etc. Rechnung zu tragen.

Sämtliche Verweise auf «Farmers Exchanges» beziehen sich auf Farmers Insurance Exchange, Fire Insurance Exchange, Truck Insurance Exchange sowie deren Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen. Die drei Exchanges sind genossenschaftlich organisierte Versicherungen mit Sitz in Kalifornien. Sie sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer und stehen unter der Oberleitung ihrer Boards of Governors. Farmers Group, Inc. und ihre Tochtergesellschaften sind Bevollmächtigte der Farmers Exchanges und erbringen in dieser Funktion bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. Weder Farmers Group, Inc. noch ihre Muttergesellschaften Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und Zurich Insurance Group AG sind an den Farmers Exchanges beteiligt. Finanzinformationen zu den Farmers Exchanges sind Eigentum der Farmers Exchanges, werden aber zur Verfügung gestellt, um ein besseres Verständnis für die Leistung von Farmers Group, Inc. und Farmers Reinsurance Company zu vermitteln.

Zurich weist darauf hin, dass die Wertentwicklung in der Vergangenheit nicht aussagekräftig bezüglich zukünftiger Ergebnisse ist.

Personen, die hinsichtlich einer Anlage im Zweifel sind, sollten sich an einen unabhängigen Finanzberater wenden.

Die vorliegende Mitteilung ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Verkauf oder Kauf von Wertschriften.

THIS COMMUNICATION DOES NOT CONTAIN AN OFFER OF SECURITIES FOR SALE IN THE UNITED STATES; SECURITIES MAY NOT BE OFFERED OR SOLD IN THE UNITED STATES ABSENT REGISTRATION OR EXEMPTION FROM REGISTRATION, AND ANY PUBLIC OFFERING OF SECURITIES TO BE MADE IN THE UNITED STATES WILL BE MADE BY MEANS OF A PROSPECTUS THAT MAY BE OBTAINED FROM THE ISSUER AND THAT WILL CONTAIN DETAILED INFORMATION ABOUT THE COMPANY AND MANAGEMENT, AS WELL AS FINANCIAL STATEMENTS.



gedruckt in der
schweiz



ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID53232-1602-1005

Der Geschäftsbericht wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Gestaltung: Addison Group, www.addison-group.net

Übersetzung: CLS Communication AG, Glattbrugg-Zürich, Schweiz

Fotografien: Ivan Stefania (ausser Titelbild Zurich Insurance Company)

Publishingsystem: ns.publish von Multimedia Solutions AG, www.mmsag.ch

Das Deckblatt ist gedruckt auf Heaven 42, einem umweltfreundlichen Papier aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern.

Der Inhalt ist gedruckt auf MultiOffset, einem umweltfreundlichen Papier aus chlorefreiem Zellstoff, der ebenfalls aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern stammt.

Klimaneutral gedruckt mit ClimatePartner unter Verwendung von grünem Strom Ende Februar 2016 durch Neidhart + Schön AG, www.nsgroup.ch. Zertifiziert nach ISO 14001.

Zurich Insurance Group

Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 625 25 25
www.zurich.com

48558-1602

