

Geschäftsbericht 2016



Kennzahlen

Zurich Insurance Group (Zurich) ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 54'000 Mitarbeitenden bietet Zurich eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen im Schaden- und Unfall- sowie im Lebensversicherungsbereich. Zu ihren Kunden gehören Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne in mehr als 210 Ländern und Gebieten. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Zürich, Schweiz.

USD 4,5 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)¹

USD 3,2 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn nach Steuern (NIAS)

11,6%

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE)²

USD 10,4 Mrd.

Mittelzuflüsse in der Periode 2014–2016

USD 67,2 Mrd.

Gesamtertrag

USD 190 Mrd.

Kapitalanlagen der Gruppe

Z-ECM 122%

Z-ECM-Quote³
(Schätzung per 31. Dezember 2016)

AA–/stabil

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2016)

Titelbild

Unsere neue Strategie wurde von unseren Mitarbeitenden für unsere Kunden entworfen. Sie dient unseren Bestrebungen, als Versicherer die besten Dienstleistungen und Produkte anzubieten. Das Titelbild zeigt die Mitarbeitenden, die während fünf Monaten gemeinsam mit zwölf Führungskräften von Zurich unsere neue Strategie definiert haben. Erfahren Sie mehr auf Seite 7.

Hinweise zur Terminologie

Im Rahmen der Vereinfachung unserer Organisationsstruktur werden wir die Segmente General Insurance und Global Life aufheben. Die neue Unternehmensstruktur richtet sich nach geografischen Regionen und gliedert sich in Asien-Pazifik, Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) sowie Lateinamerika und Nordamerika. Überdies wurde die neue Geschäftseinheit Commercial Insurance gegründet, die das Grosskunden- und Firmenkundengeschäft vereint. Ab 2017 werden die Produkte und Lösungen des früheren Segments General Insurance als Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft bezeichnet, derweil das Segment Global Life neu als Lebensversicherungsgeschäft bezeichnet wird. Bei Farmers gibt es keine Änderung, doch wird in Zukunft auch das Ergebnis von Farmers New World Life enthalten sein.

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

² 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.

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung und entspricht einer Mittelpunktsschätzung mit einer Fehlertoleranz von +/- 5 Prozentpunkten.

Zurich konzentriert sich auf langfristige, nachhaltige Wertschöpfung. Das Unternehmen wurde 1872 gegründet und zählt heute zu den weltweit führenden Versicherern. Mit unserem Wissen und unserer Erfahrung unterstützen wir unsere Kunden dabei, Risiken zu verstehen und sich gegen diese zu schützen. Unser Erfolg ist an die Grundsätze einer soliden Corporate Governance geknüpft. Der Verwaltungsrat und das Management von Zurich richten ihr Augenmerk auf die Erzielung ausgezeichneter Unternehmensergebnisse. Leistungsbezogene Incentives motivieren die Mitarbeitenden, ihr Bestes zu geben. Mit unseren Produkten, Dienstleistungen und unserer Expertise können wir einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber sämtlichen Anspruchsgruppen bewusst. Sowohl heute als auch in der Zukunft.

Inhalt

Konzernüberblick

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Geschäftsumfeld	8
Strategie im Überblick	10
Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016	12

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	26
Bericht über die Corporate Governance	28
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses zur Vergütung	74
Vergütungsbericht	76

Group performance review

Message from our Group Chief Risk Officer	114
Risk review	116
Operating and financial review	148

Financial information

Consolidated financial statements	166
Holding company	276
Auszug aus der Konzernrechnung	293
Auszug aus der statutorischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft	296

Weitere Informationen

Aktionärsinformationen	300
Glossar	301
Kontakt	303

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Zukunftsorientiert auf unseren Stärken aufbauen

2016 war ein Jahr des Übergangs. Ich bin zuversichtlich, dass wir dank unserer neuen Strategie und Struktur die Herausforderungen meistern und die künftigen Chancen ergreifen können.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

USD 30,7 Mrd.

Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital

CHF 17.00

Vorgeschlagene Dividende je Aktie



Wir streben eine stärkere
Flexibilität und Kunden-
orientierung an.»

Sowohl für Zurich im Speziellen als auch ganz allgemein war 2016 ein Jahr des Übergangs und Wandels. Im März 2016 nahm Mario Greco nach seiner Ernennung durch den Verwaltungsrat seine Tätigkeit als Group Chief Executive Officer auf. Sein unmittelbares Augenmerk galt der bestmöglichen Positionierung von Zurich für langfristigen, nachhaltigen Erfolg. Diese Bemühungen gipfelten in unserer neuen Strategie, die den Investoren im November 2016 vorgestellt wurde. Die Strategie zielt auf eine klare Ausrichtung der Gruppe, ein gezieltes Massnahmenprogramm und eine einfachere, effizientere Arbeitsweise ab. Unser Wunsch ist es, jeden Kunden auf persönliche, effektive und einzigartige Weise zu bedienen. Grundlage der neuen Strategie sind die wichtigsten Stärken von Zurich. Dazu gehören die Ausgewogenheit unserer geografischen Präsenz und unseres Portfolios, unsere solide Finanzgrundlage, unsere vertrauenswürdige Marke und unsere kompetenten und talentierten Mitarbeitenden.

Erfolg verlangt eine Übereinstimmung von Kultur und Verhaltensweisen des Unternehmens mit seinen strategischen Zielen. Wir streben eine stärkere Flexibilität und Kundenorientierung an, gestützt auf eine Kultur der Zusammenarbeit, die auf Verantwortlichkeiten und Leistungen basiert. Ein Beispiel für unsere verstärkte Kundenorientierung war die Zusammenführung unseres Grosskunden- und Firmenkundengeschäfts zu einer einzigen leistungsstarken Geschäftseinheit mit der Bezeichnung Commercial Insurance.

Unsere Fähigkeit zur weiteren Kostenreduktion und Effizienzsteigerung ist Bestandteil der Umsetzung der Strategie. Wir freuen uns über den deutlichen Kostenrückgang im Jahr 2016, der das Ergebnis unserer über das Jahr hin-

weg ergriffenen Massnahmen ist. In den kommenden Jahren werden wir uns weiterhin auf die Erreichung der Einsparungen im Einklang mit unseren gesteckten Zielen konzentrieren. Die ermutigenden Ergebnisse von Zurich für 2016 können bereits als erste Erfolge unserer neuen Strategie und Organisationsstruktur gewertet werden. Verantwortlich waren die zugrunde liegenden Fortschritte im Schadenversicherungsgeschäft (General Insurance) und die anhaltend starke Performance von Global Life und Farmers.

Fokussierung auf Nachhaltigkeit

In dieser Zeit des organisatorischen und strategischen Wandels gilt das Augenmerk von Zurich weiterhin der Corporate Responsibility. Durch verantwortungsvolles Handeln können wir nachhaltigen Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen schaffen. Im Jahr 2016 erreichte Zurich mit 85 Punkten die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 97% der in der Versicherungsbranche tätigen Unternehmen. Unser Ansatz für verantwortungsbewusstes Investieren wurde mit dem Peer-to-Peer Award des Institutional Investor Institute für das «Best Environmental, Social and Governance Programme» ausgezeichnet. Im Rahmen unseres preisgekrönten Hochwasserschutzprogramms führten wir unsere Kooperationen mit lokalen Gemeinschaften in Mexiko, Indonesien, Nepal, Peru und Bangladesch fort.

Herausforderungen und Chancen

Das externe Umfeld 2016 war von anhaltenden Herausforderungen geprägt, darunter dem durch die Digitalisierung bedingten Wandel. Dieser Wandel bedeutet, dass Versicherungsanbieter ihr Geschäftsmodell von Grund

auf verändern müssen, um bestehen zu können. Dies ist eine immense Aufgabe. Sie wird durch das Niedrigzinsumfeld erschwert, das für die Versicherungsbranche besonders problematisch ist. Gleichzeitig sorgen Veränderungen in der politischen Landschaft für Ungewissheit bezüglich des künftigen Rechts- und Regulierungsrahmens für weltweit tätige Versicherungsgesellschaften wie Zurich.

Zurich ist gut aufgestellt, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein. Unsere neue Strategie und Organisation werden uns bei der disziplinierten, nachhaltigen Gewinnerzielung unterstützen, deren Ansätze bereits 2016 zu erkennen waren.

Zurich wird auch künftig ein global tätiger Versicherungsanbieter bleiben. Wir werden uns wie in der Vergangenheit für die Vorteile des freien und offenen grenzüberschreitenden Handels einsetzen, der bereits Millionen von Menschen aus der Armut befreit hat. Wir möchten die externen Herausforderungen angehen und die Chancen ergreifen, die sich durch Trends wie die Digitalisierung ergeben. Ferner streben wir danach, als verantwortungsvolles Unternehmen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

Ich bin zuversichtlich, dass wir dank unserer soliden neuen Strategie und Struktur die Herausforderungen meistern und die künftigen Chancen ergreifen können. Vielen Dank für Ihre anhaltende Unterstützung.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

Unsere Geschäftssegmente

General Insurance

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

USD 2,4 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 33,1 Mrd.

Bruttoprämien und Policengebühren

+ [Seiten 152 bis 156 >](#)

Global Life

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

USD 1,3 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 30,3 Mrd.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter

+ [Seiten 157 bis 160 >](#)

Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

USD 1,5 Mrd.

Betriebsgewinn (Business Operating Profit)

USD 2,9 Mrd.

Managementgebühren und verbundene Erträge

+ [Seiten 161 bis 162 >](#)

Brief des Group CEO

Unsere strategischen Ziele

Am Investorentag vom 17. November 2016 gab Zurich eine neue Strategie zur erfolgreichen Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft bekannt. Gestützt auf ihre solide Grundlage wird Zurich ihre Position als globale Mehrspartenversicherung durch die Erweiterung der Kompetenzen im Firmenkundengeschäft und die Entwicklung eines fokussierteren Leistungsangebots im Privatkundengeschäft ausbauen. Gleichzeitig werden wir auch weiterhin in die Zukunft investieren und die Kapazitäten erweitern, um unsere Geschäftstätigkeit effizienter zu gestalten und ausgezeichnete Dienstleistungen für die Kunden zu erbringen. Ferner ist Zurich entschlossen, nachhaltige Erträge zu erzielen, die eine Erhöhung der Kapitalrückführung an unsere Aktionäre ermöglichen.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Die Wirtschaftsaussichten werden uns weiterhin stark fordern. Insbesondere in den entwickelten Märkten, in denen wir tätig sind, ist mit einem schwachen Wachstum zu rechnen. Die Zinsen und damit die Anlagerenditen werden voraussichtlich niedrig bleiben. Angesichts dieser Ungewissheit bezüglich Weltwirtschaft und Finanzmärkten konzentrieren wir uns verstärkt auf unser Kerngeschäft.

Zurich ist ein grundsolides Unternehmen, das sich durch ein ausgewogenes Verhältnis der Geschäftsfelder mit einer einzigartigen Diversifizierung im Hinblick auf Produktparten, Regionen und Kundensegmente auszeichnet. Die Risiken aus dem Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft sind ausgeglichen zwischen Europa und den USA verteilt. Zurich verfügt über eine starke und wachsende Präsenz in Lateinamerika. Unser Asien-Pazifik-Geschäft ist trotz seines geringen Umfangs stabil und profitabel.

Ferner sorgen die Bereiche Schaden- und Unfallversicherung, Lebensversicherung und Farmers für einen ausgewogenen Ertragsmix. Diese Diversifizierung führt in Kombination mit unserer starken Kapitalbasis, unserer Fachkompetenz und unserer hoch angesehenen Marke zu einer guten Positionierung für die Zukunft.



Zurich ist ein grundsolides Unternehmen, das sich durch ein ausgewogenes Verhältnis der Geschäftsfelder mit einer einzigartigen Diversifizierung im Hinblick auf Produktparten, Regionen und Kundensegmente auszeichnet.»

Gleichwohl bestehen eindeutig Möglichkeiten, unsere Wettbewerbsposition zu verbessern.

Wir möchten die Rentabilität unseres Versicherungsgeschäfts über eine verstärkte technische Exzellenz weiter steigern. Dies beinhaltet unter anderem mehr Disziplin bei der Auswahl und Tarifierung von Risiken und eine Reduzierung von Schwankungen. Erste Ergebnisse aus dem Jahr 2016 stimmen zuversichtlich.

Auf der Kostenseite möchten wir den Abstand zu den Mitbewerbern sowohl im Firmen- als auch im Privatkundengeschäft verringern. Aus diesem Grund sind bis Ende 2019 Nettoeinsparungen von USD 1,5 Mrd. gegenüber unserer Kostenbasis 2015 geplant.

Zur Unterstützung und Verbesserung unserer Wettbewerbsposition sind Rentabilitätssteigerungen nicht ausreichend: Eine weitere Aufgabe besteht darin, die Interaktion mit den Kunden zu verbessern, insbesondere im Privatkundengeschäft. Wir streben eine Vereinfachung an: spezielle, massgeschneiderte Dienstleistungen für unsere Kunden, Verkürzung der Entscheidungs- und Reaktionszeiten sowie Straffung der internen und kundenorientierten Prozesse, um unseren Kunden einen nahtlosen Service bieten zu können.

Der Kontakt zu unseren Kunden soll zu einem echten Differenzierungsmerkmal werden, mit dem wir uns deutlich abheben. Dabei bauen wir auf den jüngsten erfolgreichen Bemühungen der Farmers Exchanges¹ auf.

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Zur Erreichung dieser Ziele müssen wir die 2016 eingeleiteten Massnahmen fortsetzen: Einführung einer einfacheren und schlankeren Konzernstruktur, Verbesserung des Verantwortungsbewusstseins im gesamten Unternehmen und noch stärkere Konzentration auf unser Kerngeschäft.

Mit Blick auf eine erfolgreiche Nutzung dieser Chancen und eine nachhaltige Verringerung unserer Kostenbasis werden wir weiterhin in die Transformation unserer Arbeitsweise investieren.

Unter Berücksichtigung unseres Kostenrahmens beabsichtigen wir, in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. in die Verbesserung unserer Technologien und Plattformen zu investieren. Die neu geschaffene Position des Group Chief Operating Officer, mit der die Verantwortung für das operative Geschäft und für Technologie mit der Verantwortung für Underwriting, Risk Engineering und Schadenregulierung gebündelt wird, soll eine enge Verbindung zwischen betrieblichen Investitionen und Geschäftstätigkeit gewährleisten.

Erweiterung unserer Kompetenzen im Firmenkundengeschäft

In unseren Kernmärkten im Firmenkundengeschäft sind wir bestens positioniert: In Grossbritannien und der Schweiz gehören wir zu den führenden Anbietern und in den USA und Deutschland nehmen wir ebenfalls einen bedeutenden Platz ein. Zu unseren weiteren Vorzügen gehört, dass wir über umfangreiche Erfahrungen verfügen in Bezug auf die Entwicklung internationaler Programme für grosse multinationale Konzerne, bei der Verwaltung von Captives und bei grenzüberschreitenden regulatorischen Fragen unserer Unternehmenskunden.

Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen vier Hauptziele, die beim Ausbau unserer Wettbewerbsposition hilfreich sein werden:

Die höchste Priorität messen wir einer weiteren Verstärkung der fachlichen Exzellenz bei. Die Verbesserung der Rentabilität im Firmenkundengeschäft lässt sich klar über die versicherungstechnische Performance erreichen. Zu den diesbezüglichen Massnahmen gehören eine diszipliniertere Nutzung von Underwriting-Tools, Initiativen zur Glättung der Portfoliovolatilität durch eine Begrenzung unserer Risikoexposition und die Lancierung von Talent-Management-Initiativen mit neuen Strukturen für Leistungsanreize, Schulungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Art und Weise, wie wir Produkte für unsere Kunden bereitstellen und wie wir am Markt auftreten, werden wir verbessern: indem wir klarer unsere Risikobereitschaft kommunizieren, besser verständlich machen, welche Risiken wir versichern wollen und welche nicht, und indem wir branchenspezifische Versicherungslösungen entwickeln.

Wir streben einen Ausbau unserer globalen Kapazitäten und eine bestmögliche Nutzung unserer einzigartigen Plattform für globale Firmenkunden an. Dies bedingt den Einsatz neuer Fertigkeiten und eine Verbesserung unserer Cross-Selling-Fähigkeiten für Produkte aus den Bereichen Schaden-, Unfall- und Lebensversicherung bei der Bedienung internationaler Kunden.

Wir planen eine Neuausrichtung unseres Portfolios, dabei wollen wir das derzeitige Übergewicht von Sparten mit langer Abwicklungsdauer reduzieren. Durch den Ausbau unserer Kompetenzen in Spezialsparten und die Verfolgung eines verstärkt globalen und marktbasierten Ansatzes werden wir das Spezialspartengeschäft zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal machen. Dabei

Chronologie der Ereignisse

März 2016

Mario Greco wird zum Group Chief Executive Officer ernannt. Damit kehrt er zu Zurich zurück, wo er von 2007 bis 2012 zunächst als Verantwortlicher von Zurich's Global Life Geschäft und anschliessend als Verantwortlicher des Schadenversicherungsgeschäfts (General Insurance) tätig war.

April 2016

Bildung einer Task Force für die neue Strategie. Ende Juni nimmt das Team aus 40 Personen gemeinsam mit zwölf Führungskräften mit der Unterstützung von Experten und anderen Mitarbeitenden seine Arbeit auf und entwirft Pläne für die Zukunft von Zurich.

Juli 2016

Zurich führt einen einfacheren, verstärkt kundenorientierten Ansatz zur Unterstützung unserer globalen und lokalen Geschäftseinheiten ein.

September 2016

Im Rahmen des Prozesses zur Vereinfachung und Stärkung der Organisation gibt Zurich bekannt, das Grosskunden- und Firmenkundengeschäft in einer einzigen globalen Geschäftseinheit zusammenzuführen: Commercial Insurance.

November 2016

Zurich gibt ihre neue Strategie bekannt; sie beruht auf Werten wie finanzieller Stärke, einer verlässlichen Marke und kompetenten Mitarbeitenden; des Weiteren setzt Zurich sich Finanzziele für 2017–2019.

Februar 2017

Zurich weist für 2016 einen Betriebsgewinn von USD 4,5 Mrd. und einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn von USD 3,2 Mrd. aus. Ausserdem schlägt sie die Ausschüttung einer Dividende von CHF 17 je Aktie vor.

Brief des Group CEO (fortgesetzt)

möchten wir insbesondere den Bedürfnissen unserer globalen Unternehmenskunden entsprechen.

Der erste Schritt zur Umsetzung dieser Prioritäten erfolgte 2016 durch die Zusammenführung unseres Grosskunden- und Firmenkundengeschäfts. Die neue Geschäftseinheit Commercial Insurance wird sich auf das Case Underwriting konzentrieren. Wir werden die enormen Kompetenzen nutzen, die wir bereits für Grosskunden aufgebaut haben und auf sämtliche Firmenkunden anwenden können. Zurich wird ihre multinationalen Kunden auf diese Weise mit einem einzigen einheitlichen Ansatz bedienen können.

Stärkung unserer Position im Privatkundengeschäft in Schlüsselmärkten

Das Privatkundengeschäft leistet einen wertvollen Beitrag zum Ertrag von Zurich. Die Ergebnisse aus dem Privatkundengeschäft unterliegen traditionell geringeren Schwankungen und korrelieren nach Bereinigung um die Anlagerendite kaum mit den Gewinnen aus dem Firmenkundengeschäft. Das Privatkundengeschäft steuert des Weiteren einen erheblichen Anteil zum Betriebsgewinn von Zurich bei. Wir streben eine Stärkung unserer Position im Privatkundengeschäft in Schlüsselmärkten an; bezüglich Kundenservice und Kundenbeziehungen werden wir uns durch unsere Privatkundenstrategie auszeichnen.

Wir werden uns auf unsere wichtigsten Privatkundensegmente konzentrieren und unsere digitalen Kompetenzen in der gesamten Wertschöpfungskette stärken, um den Bedürfnissen unserer Zielkunden besser gerecht zu werden. Zudem planen wir die Einführung und Messung neuer Kundenkennzahlen, um das Verständnis der Kundenbedürfnisse zu steigern. Daneben gilt unser Augenmerk weiterhin dem Bankenvertrieb und den «Affinity»-Märkten.

Das Angebot für kleine und mittlere Unternehmen wird durch die Einhaltung einheitlicher Servicestandards für sämtliche Schlüsselmärkte verbessert. Mit Blick auf eine Ausweitung unserer Privatkundenbasis werden wir in Technologien und Plattformen investieren, um neue Kunden anzuziehen und die bestehenden noch besser zu bedienen.

Im Privatkundengeschäft sehen wir es als Chance, auf den Erfolgen der Farmers Exchanges aufzubauen, die Cross-Selling und Kundenbindung durch eine Verbesserung der Kundenerfahrung gesteigert haben. Mit denselben Tools und Ansätzen werden wir auch die vielversprechendsten Kunden und Vertriebspartner in ausgewählten Privatkundenmärkten erreichen können.

Net Promoter Scores (NPS) haben sich als äusserst wirksames Tool im Bereich Cross-Selling und Kundenbindung erwiesen. Wir werden ein einheitliches NPS-Verfahren einführen, um das Kundenerlebnis von der ersten Begegnung bis zur Schadenregulierung zu verbessern und unseren Mitarbeitenden die Nutzung von Chancen zu erleichtern. Das Modell der Farmers Exchanges hat ferner gezeigt, dass wir einfachere und transparentere Produkte anbieten und leichter zugänglich sein müssen.

Mit Blick auf eine stärkere Kundenorientierung haben wir im Juni 2016 die ehemaligen Segmente General Insurance und Global Life zu einer einzigen marktbezogenen Geschäftseinheit in jedem Land zusammengeführt und somit den Fokus der Organisation von der Produktorientierung hin zu einer stärkeren Konzentration auf Kunden und lokale Märkte verlagert. Die Länderverantwortlichen, die in erster Linie für die Verwaltung der Kundenbeziehungen zuständig sind, tragen nun die volle Verantwortung für die lokalen Einheiten und die Umsetzung der neuen Strategie.

Fokussierung auf Transformation und Effizienz

Das Thema Kosten wird die Branche und Zurich in den nächsten Jahren weiter beschäftigen. Veränderungen im Kundenverhalten und ein zunehmender Wettbewerbsdruck gehören dabei zu den wichtigsten Faktoren.

Um die weitere Wettbewerbsfähigkeit von Zurich sicherzustellen, möchten wir bis Ende 2019 Nettoeinsparungen von USD 1,5 Mrd. erzielen, ausgehend von den 2015 verzeichneten Werten. Damit haben wir uns ein höheres Ziel gesteckt als ursprünglich geplant. Erreichen werden wir es durch verschiedene Massnahmen, darunter eine Vereinfachung unserer Organisation, eine optimale Nutzung unseres Shared-Services-Modells, die Verschlinkung von Prozessen, eine Reduzierung der Kosten für Immobilien und Anlagen, gezielte Ausgaben für die IT-Infrastruktur und ausgewählte Länderinitiativen.

Auf diese Weise werden wir gut positioniert sein, um weiterhin solide Cashflows generieren zu können, die unseren Anlegern zugutekommen und zugleich unsere Wettbewerbsposition stärken.

Wir freuen uns darauf, diese Ziele in den nächsten drei Jahren zu erreichen, und widmen uns mit ganzem Engagement der Umsetzung dieser Strategie.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Eine Strategie, entwickelt von Zurich

Bei der Entwicklung unserer neuen Strategie setzten wir auf ein Team aus besonders sachkundigen Experten – unsere eigenen Mitarbeitenden.

2016 erhielt eine Gruppe von Mitarbeitenden von Zurich eine einzigartige Chance. Als Mitwirkende eines kleinen Teams wurden sie zu Architekten der Zukunft unseres Unternehmens. Aus über 2'000 Bewerbungen aus dem gesamten Konzern wurden 40 Mitarbeitende für die Group Strategy Task Force ausgewählt. Mehrere Monate lang arbeiteten sie gemeinsam mit zwölf Führungskräften von Zurich intensiv an der Entwicklung der neuen Strategie, die Zurich im November bekanntgab – und dies alles neben ihrer täglichen Arbeit.

Mit der Diversität der Task Force wurde den Gegebenheiten in unserem Unternehmen und unserem breiten Kundenspektrum Rechnung getragen. Die Mitglieder des Strategieteams sprechen zusammen 18 Sprachen und gehören 17 Nationalitäten an. Jeder Einzelne brachte entscheidende Fähigkeiten mit. Das Durchschnittsalter der Task-Force-Mitglieder während des Projekts betrug 34 Jahre. Gleichwohl waren die Mitglieder bereits gut mit der Branche vertraut, da sie durchschnittlich seit sechs

Jahren bei Zurich und seit neun Jahren im allgemeinen Versicherungsgeschäft tätig waren.

Viele verfügen über mehrere akademische Abschlüsse, darunter in den Bereichen Versicherungswissenschaft, Mathematik, Rechnungswesen, Finanzen und Management, Bauingenieurwesen, Recht und Physik. Alle Teammitglieder trugen zu einem besseren Verständnis des Umfelds bei, in dem Zurich tätig ist, und unterbreiteten Vorschläge für eine bestmögliche Ausrichtung des Unternehmens für die Zukunft. So brachte Rodrigo Hayvard, ein bei Zurich in Chile tätiger Rechtsanwalt, dem Team das komplexe Umfeld näher, in dem internationale Versicherer tätig sind. Dave Savoy, Online-Marketing-Manager bei Farmers New World Life in Seattle, vermittelte Wissen über digitales Marketing und Webdesign. Daneben profitierte das Team auch von analytischen Kompetenzen, die Mitglieder einbrachten, darunter die in der Schweiz tätige ausgebildete Mathematikerin Katja Trümpler.

Viele Task-Force-Mitglieder gaben Teamwork und eine interessante Herausforderung als Gründe für die Mitwirkung im Team an. Einige sprachen von der Absicht, andere zu inspirieren: «Ich wollte die Einstellung fördern, dass es wirklich Spass macht, für Zurich zu arbeiten, und deren

Erfolg in unseren Händen liegt», sagte Eric Chandler, Senior Corporate Counsel für das Lebensversicherungsgeschäft bei Zurich North America. Die Mitglieder der Task Force legten des Weiteren Wert darauf, denjenigen etwas zurückzugeben, die auf unsere Unterstützung zählen. Julie Quach, Senior Project Leader for Hong Kong Claims, brachte es folgendermassen auf den Punkt: «Ich wollte Teil der Task Force sein, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass wir unseren Kunden einen bestmöglichen Service bieten können.»

Weitere Informationen zu unserer Strategie finden Sie unter www.zurich.com/strategy

«
Ich wollte die Einstellung fördern, dass es wirklich Spass macht, für Zurich zu arbeiten, und deren Erfolg in unseren Händen liegt.»

Eric Chandler
Senior Corporate Counsel
bei Zurich North America

+ Seiten 10 bis 11 >



Die Task-Force-Mitglieder diskutieren die Strategie.

40

Anzahl der
Task-Force-Mitglieder

18

Zahl der gesprochenen
Sprachen

34

Durchschnittsalter

6

Durchschnittliche Zahl
der Beschäftigungsjahre
bei Zurich

9

Durchschnittliche Zahl
der Beschäftigungsjahre
in der Versicherungs-
branche

17

Verschiedene
Nationalitäten

12

Führungskräfte

203

Gesamtzahl der Jahre
an Erfahrung der
Führungskräfte in der
Versicherungsbranche

Geschäftsumfeld

Globales Umfeld im Wandel

Als globaler Versicherungsanbieter unterstützt Zurich ihre Kunden in einem komplexen, von wachsenden Risiken geprägten Umfeld. Wir beobachten, analysieren und beurteilen, wie Trends das Leben und die Geschäftstätigkeit unserer Kunden beeinflussen. Sie können erhebliche Auswirkungen auf die Ertragskraft und Wettbewerbsfähigkeit unserer Firmenkunden haben. Ebenso können sie beeinflussen, wie und wo unsere Kunden geschäftlich tätig sind. Auch Privatkunden sind oft von diesen Veränderungen betroffen, so etwa bei ihrer Zukunftsplanung oder in der Art und Weise, wie sie mit uns interagieren. Beispielhaft seien im Folgenden einige Entwicklungen dargestellt, die bereits heute Auswirkungen auf unser Geschäft haben oder in Zukunft haben könnten.

Zwölf Schlüsseltechnologien der Zukunft

Durch den technischen Fortschritt ergeben sich für die Versicherungsanbieter und ihre Kunden neue Chancen. Gleichzeitig müssen sie die damit verbundenen Risiken im Auge behalten. Die folgenden Beispiele aus dem Global Risks Report 2017 des Weltwirtschaftsforums bieten einen kurzen Überblick über wesentliche Entwicklungen, welche die Welt von morgen entscheidend mitprägen können.

3-D-Druck

Fortschritte in der additiven Fertigung (Schichtenverfahren) unter Verwendung einer Vielzahl von Werkstoffen und Verfahren. Zu den Innovationen zählt nicht zuletzt der 3-D-Biodruck zur Herstellung organischer Gewebe.

Neu entwickelte Werkstoffe und Nanomaterialien

Schaffung von neuartigen Werkstoffen und Nanostrukturen zur Entwicklung nützlicher Materialeigenschaften wie thermoelektrischer Effizienz und Formbeständigkeit sowie neuer Funktionalitäten.

Künstliche Intelligenz und Robotik

Entwicklung von Maschinen, die Menschen zunehmend ersetzen können bei Aufgaben, für die Denkfähigkeit, Multitasking oder feinmotorische Fertigkeiten erforderlich sind.

Biotechnologien

Innovationen in Gentechnik, genetischer Sequenzierung und Gentherapie wie auch bei biologischen Computerschnittstellen und in der synthetischen Biologie.

Energiegewinnung, -speicherung und -übertragung

Bahnbrechende Entwicklungen im Wirkungsgrad von Batterien und Brennstoffzellen; erneuerbare Energien durch Solar-, Wind- und Gezeitenkraftanlagen; Energieverteilung über intelligente Netze; drahtlose Energieübertragung etc.

Blockchain und Distributed Ledger

Technologie der dezentralen Transaktionsregister (Distributed Ledger), basierend auf kryptografischen Systemen zur Verwaltung, Überprüfung und öffentlichen Registrierung von Transaktionsdaten sowie als Grundlage von Kryptowährungen, wie beispielsweise Bitcoin.

Geoengineering

Technische Eingriffe in klimarelevante Systeme der Erde mit dem vornehmlichen Ziel, die Auswirkungen des Klimawandels durch Reduzierung der CO₂-Konzentration und durch Beeinflussung der Sonneneinstrahlung zu mildern.

Ubiquitär vernetzte Sensoren

Auch als «Internet der Dinge» bezeichnet. Verwendung von vernetzten Sensoren, um Produkte, Systeme und Netze aus der Distanz miteinander zu verbinden, zu beobachten und zu steuern.

Neurotechnologien

Innovationen wie intelligente Präparate, Neuroimaging (Bildgebung des zentralen Nervensystems) und bioelektronische Schnittstellen zur Messung, Übermittlung und Beeinflussung der Hirnaktivität.

Neue Computertechnologien

Neue Hardware-Architekturen, wie zum Beispiel Quantencomputer, Biocomputer oder Datenverarbeitung mithilfe von neuronalen Netzen, sowie innovative Erweiterungen bestehender Computertechnologien.

Raumfahrttechnik

Entwicklungen für einen leichteren Zugang und eine verbesserte Erkundung des Weltraums, beispielsweise durch Mikrosatelliten, hochmoderne Teleskope, wiederverwendbare Raketen und integrierte Raketentriebwerke.

Virtuelle und erweiterte Realität

Neue Benutzerschnittstellen zwischen Mensch und Computer im Zusammenhang mit virtuellen Umgebungen, holografischen Anzeigen und digital erzeugten Bild-Overlays für Mixed-Reality-Anwendungen.

Globalisierung, Lokalisierung und Wachstumsschwäche

Vom gesellschaftlichen Wandel sind wir alle betroffen. Die Globalisierung hat den Handel intensiviert, den grenzüberschreitenden Kapitalverkehr erleichtert und dazu beigetragen, dass Arbeit geografisch beweglicher wurde. In jüngster Zeit hat sich angesichts des in vielen Märkten schwachen Wachstums der Hang zu Protektionismus verstärkt, was uneinheitliche und verstärkt national ausgerichtete Ansätze zur Regulierung fördern könnte. Dadurch könnte das geschäftliche Umfeld für internationale Versicherungsanbieter komplizierter werden.

Für Versicherungsgesellschaften sind die Anleihemärkte zur Erwirtschaftung von Anlageerträgen von besonderer Bedeutung. Durch die schwache Konjunktur verharren die Zinssätze jedoch in vielen wichtigen Märkten auf oder nahe ihren historischen Tiefstständen. Um ihre Verpflichtungen gegenüber allen Anspruchsgruppen weiterhin erfüllen zu können, muss die Branche deshalb effizient bleiben und sich auf sorgfältige Risikoeinschätzung und Preisgestaltung fokussieren.

Reagieren auf Herausforderungen für Unternehmen und die alternde Gesellschaft

Mitarbeitervorsorgeprogramme spielen für Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitnehmer eine wichtige Rolle. Versicherungsanbieter können hier einen wesentlichen Beitrag leisten, indem sie gemeinsam mit den Unternehmen darauf hinarbeiten, dass deren Vorsorgeprogramme (z. B. bestehend aus Lebens- und Krankenversicherungen sowie Absicherungen gegen Erwerbsunfähigkeit) optimal auf die Bedürfnisse der Angestellten und des Unternehmens abgestimmt sind.

Durch die Alterung der Gesellschaft erlangt der Begriff der «reifen» Volkswirtschaften eine neue Bedeutung. Für eine alternde Bevölkerung müssen zusätzliche Ressourcen in der Altersvorsorge und der Gesundheitsversorgung bereitgestellt werden. Erfolgt dies durch öffentliche Vorsorgesysteme, stehen proportional weniger finanzielle Mittel für andere öffentliche Aufgaben zur Verfügung. Hier können die Versicherungsgesellschaften mit ihren Angeboten für mehr finanzielle Sicherheit sorgen, indem sie den Menschen helfen, selber vorzusorgen und sich gegen Erwerbsunfähigkeit abzusichern, wovon wiederum die Gesellschaft insgesamt profitiert.

Risiken der Vernetzung

Gemäss der Umfrage des Weltwirtschaftsforums zur Risikoeinschätzung 2016 (Global Risks Perception Survey) gehört die wachsende Abhängigkeit von Computernetzen zu den fünf Toptrends, die für die globalen Entwicklungen entscheidend sind. Bei den Risiken mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit in den kommenden zehn Jahren rangierten gross angelegte Cyberangriffe an sechster Stelle. Die Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass bestimmte technologische Weiterentwicklungen in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen dürften (siehe Kasten).

So können Menschen über das «Internet der Dinge» ihre Geräte vernetzen, was einerseits das Leben einfacher macht, andererseits aber die Privatsphäre und die Datensicherheit gefährden oder Identitätsdiebstahl ermöglichen kann. Auch Unternehmen profitieren von neuen Technologien. Sie sind dabei jedoch mit besonderen Risiken hinsichtlich Sicherheit und Lieferketten konfrontiert. Hier können Versicherungsanbieter ihr Know-how und ihre Fachkenntnisse einbringen, um den jeweils spezifischen Cyber Risiken ihrer Kunden zu begegnen und mithilfe entsprechender Versicherungsprodukte den Gefahren entgegentreten.

Neue Technologien, neue Möglichkeiten

Der technische Fortschritt beeinflusst wesentlich, wie wir leben und arbeiten. So können neue Wettbewerber mithilfe innovativer Technologien in Märkte vordringen, die traditionell von den Versicherungsgesellschaften beherrscht wurden. Besser informierte Kunden können Produkte leichter vergleichen und Anbieter wechseln. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich bestehen zu können, nutzen Versicherungsanbieter ebenfalls neue Technologien, um ihr Know-how und ihre Dienstleistungen den neuen Bedürfnissen anzupassen.

Darüber hinaus eröffnet der technische Fortschritt unserer Branche die Chance, effizienter zu werden. Dazu gehören zahlreiche Möglichkeiten wie beispielsweise die Blockchain-Technologie für einen sicheren Austausch von Daten. In Europa prüft eine Gruppe von Versicherungsunternehmen, darunter auch Zurich, wie sie mithilfe der Blockchain-Technologie ihre Produkte und Prozesse preisgünstiger bereitstellen kann.

Besser vorbereitet auf die Sharing Economy

Durch Fortschritte in den Bereichen Technologie und Datenwissenschaft sind viele neue Geschäftsmodelle entstanden. Ein Beispiel dafür ist die zunehmende Bedeutung der sogenannten Sharing Economy (geteilte Nutzung von Ressourcen), aus der sich für Regulierungsbehörden und Versicherungsanbieter neue Herausforderungen ergeben.

Um eine geordnete Entwicklung dieses neuen Marktes zu fördern, veröffentlichte die Europäische Kommission 2016 Leitlinien für die EU-Mitgliedstaaten. Vertreter von Zurich trafen sich ebenfalls 2016 mit Abgeordneten des Europäischen Parlaments und Mitgliedern der EU-Kommission, um die Bedeutung der Sharing Economy zu erörtern. Dabei hob Zurich bestimmte Herausforderungen für geschäftliche Aktivitäten in diesem Segment hervor und unterbreitete Vorschläge, wie die Kommission Unterstützung im Umgang damit leisten könnte. Zurich wird auch künftig Versicherungslösungen für Geschäftsmodelle der Sharing Economy konzipieren und testen.

Regulierung zum Schutz von Versicherungskunden

Aufsichtsrechtliche Entwicklungen dienen dem Schutz der Kunden und ihrer Daten sowie der Stabilität der Finanzmärkte. Ob schon die wichtigsten Versicherungsanbieter global tätig sind, konzentriert sich die aufsichtsrechtliche Regulierung weiterhin vornehmlich auf die nationalen Märkte. Im November 2016 aktualisierte das Financial Stability Board seine Liste von global systemrelevanten Versicherern (G-SII), die als «too big to fail» eingestuft werden. Zurich erschien 2016 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.

Strategie im Überblick

Unsere Strategie

Unsere Strategie wird Zurich langfristig erfolgreich positionieren. Sie fusst auf unserer einzigartigen Marktpräsenz, der soliden Finanzlage, unserem ausgewogenen Portfolio, unserer verlässlichen Marke sowie den Fähigkeiten, Stärken und der Fachkompetenz unserer Mitarbeitenden.

Auf unseren Stärken aufbauen

Im November 2016 haben wir unsere neue Strategie angekündigt. Sie dient der Festigung und dem Ausbau unserer starken Marktstellung und vertrauenswürdigen Marke, um unsere Kunden auf eine Art und Weise zu bedienen, die unverwechselbar Zurich ist. Eine starke Performance ist das Resultat einer klaren Strategie, die von der richtigen Unternehmenskultur untermauert wird und sich in Handlungen und Verhaltensweisen widerspiegelt.

Unsere strategische Zielsetzung

Im Frühjahr 2016 beschritt CEO Mario Greco einen unkonventionellen Weg zur Entwicklung einer Strategie für Zurich: Er forderte die Mitarbeitenden auf, sich freiwillig für diese Aufgabe zu melden. Über 2'000 Mitarbeitende folgten seinem Aufruf. Nach eingehender Überprüfung wurden schliesslich 40 Kolleginnen und Kollegen – ein repräsentativer Querschnitt durch unser Unternehmen – für die Strategy Task Force ausgewählt. Im Rahmen eines kollaborativen Forums arbeiteten sie mit weiteren 2'000 Mitarbeitenden sowie Fachexperten aus dem gesamten Unternehmen zusammen (siehe auch S. 7).

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: eine Strategie, die auf den Stärken von Zurich basiert und von jedem einzelnen Mitarbeitenden mitgetragen und gelebt wird.

Strategische Ziele

Auf lange Sicht

Der Fokus unserer neuen, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil ausgerichteten Strategie liegt auf der Erhöhung der Rentabilität. Dadurch wird unsere Position als führender globaler Versicherer von Schaden-, Unfall- und Lebensversicherungen gefestigt. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kundenbeziehungen auszubauen, das Geschäft zu vereinfachen und die Kosten deutlich zu senken. Auf operativer Ebene wird Zurich fortfahren, Komplexität zu reduzieren und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Im Bereich Firmenkunden wird Zurich ihre technische Expertise weiter erhöhen und die Vermarktungsstrategie stärken. Im Bereich Privatkunden ist Zurich zudem bestrebt, ihr Angebot durch Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie eine stärkere Kundenbindung zu verbessern. Die Farmers Exchanges¹ werden ihr Augenmerk weiterhin auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung richten.

2017–2019

BOPAT ROE ²	>12% Tendenz steigend
Z-ECM ³	100–120%
Nettomittelzuflüsse ⁴	>9,5 Mrd. (kumulativ)
Nettoeinsparungen	USD 1,5 Mrd. bis 2019 gegenüber 2015

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

² Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (Business Operating Profit) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung.

⁴ Kumulative Nettomittelzuflüsse an die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG nach Abzug der zentralen Kosten für den Zeitraum 2017 bis 2019.

Dieses Kooperationsprojekt zeugt vom Geist, mit dem wir bei Zurich unsere Ambitionen verwirklichen: Aufbauend auf unserer führenden Marktstellung im Firmenkundengeschäft und unserer starken und vertrauenswürdigen Marke werden wir unsere Firmen- und Privatkunden auf persönliche und effiziente Weise betreuen, die unverwechselbar Zurich ist.

Unsere Massnahmen

Mit folgenden Massnahmen werden wir unsere ehrgeizige Strategie umsetzen:

Nutzung unserer versicherungstechnischen Fähigkeiten als Wettbewerbsvorteil, indem wir in die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden investieren, die Governance-Strukturen vereinfachen, neue Tools und Technologien einsetzen und die Zusammenarbeit einfacher sowie gewinnbringender gestalten.

Stärkung unserer Beziehungen zu den Firmenkunden durch einen verbesserten Ansatz mit klaren Verantwortlichkeiten gegenüber den Kunden und Maklern, der durch eine zentrale Anlaufstelle für sie erlebbar gemacht wird. Im Geschäft mit den Privatkunden verwenden wir neben unseren finanziellen Messgrössen auch kundenorientierte Kennzahlen (KPIs), um sicherzustellen, dass unsere Kunden die gewünschten Lösungen erhalten. Wir werden die Nutzung dieser Messgrössen in Zukunft weiterentwickeln.

Optimierung unserer Angebote und Kompetenzen, indem wir die Spezialsparten als globales Geschäft für unsere Firmenkunden ausbauen. Im Privatkundengeschäft werden wir unsere digitalen Kompetenzen mit Blick auf unsere Kunden und Vertriebspartner weiter stärken und direkte Vertriebskanäle aufbauen, um den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Unsere Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren und die Effizienz zu steigern, ist Bestandteil dieser Massnahmen und ermöglicht eine erfolgreiche Umsetzung unserer Gesamtstrategie.

Weitere Informationen zu unserer Strategie finden Sie unter www.zurich.com/strategy

Eine starke Performance ist das Resultat einer klaren Strategie, die von der richtigen Unternehmenskultur untermauert wird.

Unsere Stärken

Unsere globale Reichweite

Zurich ist ein finanzstarkes, globales Versicherungsunternehmen mit Kunden in mehr als 210 Ländern und Gebieten.

Unsere einzigartige Marktpräsenz

Wir verfügen über eine einzigartige Marktpräsenz sowohl in Europa als auch in Nordamerika, mit einer ausgewogenen Ausrichtung auf Firmen- und Privatkunden im Schaden- und Unfallversicherungs- sowie Lebensversicherungsgeschäft. Auch Lateinamerika leistet einen starken und stetig wachsenden Beitrag zum Geschäft, während unsere Präsenz in Asien-Pazifik zwar volumenmässig beschränkt, aber profitabel ist. Diese breite Diversifikation schützt unser Geschäft vor Konjunktur- und Marktschwankungen und sichert uns eine starke Präsenz in allen Kundensegmenten und Produktlinien.

Unsere solide Finanzlage

Wir verfügen über eine solide Finanzlage. Damit haben unsere Kunden die Gewissheit, dass wir imstande sind, ihre Schadenansprüche jederzeit zu erfüllen, unsere Aktionäre, dass wir über die notwendige finanzielle Stabilität verfügen, und unsere Mitarbeitenden, dass wir zu Recht über eine hohe Reputation als Unternehmen und Arbeitgeber verfügen.

Unser ausgewogenes Portfolio

Wir verfügen über ein robustes und ausgewogenes Portfolio aus Schaden- und Unfallversicherungen sowie Lebensversicherungen. Beide Geschäftssparten sind nachhaltig und profitabel. Farmers zeigt eine gute Performance und erfüllt die Erwartungen mit soliden Erträgen.

Unsere vertrauenswürdige Marke

Unsere Marke ist stark und unterstreicht unsere Reputation als ein Unternehmen, das die Risiken seiner Kunden versteht und ihnen Lösungen anbietet, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen.

Unsere talentierten Mitarbeitenden

Wir ziehen nach wie vor die grössten Talente der Branche an.

Aufbauend auf diesen Stärken wird unsere Strategie Zurich langfristig erfolgreich positionieren.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016

Für unsere Kunden etwas bewegen

Wir sind auf lokalen Märkten wie auch weltweit für all jene da, die unsere Dienstleistungen brauchen. Wir möchten uns zu einem effizienteren Unternehmen entwickeln, das seine Reaktionsfähigkeit unter Beweis stellt und Lösungen optimal auf die Anforderungen der einzelnen Kunden zuschneidet. Wie wir das tun, zeigen einige Beispiele.

Mehr Nähe zu unseren multinationalen Kunden

Knapp die Hälfte unseres Betriebsgewinns stammt aus dem Geschäft mit Firmenkunden, ein erheblicher Beitrag davon aus der Schaden- und Unfallversicherung. In zunehmendem Masse decken wir auch die Bedürfnisse von Unternehmen in den Bereichen Lebensversicherung und Altersvorsorge ab.

Einheitlicher Ansatz im Firmenkundengeschäft

Im Jahr 2016 haben wir unser Grosskunden- und Firmenkundengeschäft in der Einheit Commercial Insurance vereint. Durch diese Zusammenlegung haben wir sowohl für unsere Kunden als auch für unsere Vertriebspartner eine zentrale Anlaufstelle zum Thema Unternehmensrisiken geschaffen. Unsere Kunden können standortunabhängig stets auf dieselbe Qualität zählen. Sie erhalten klare Auskünfte zu Preisgestaltung

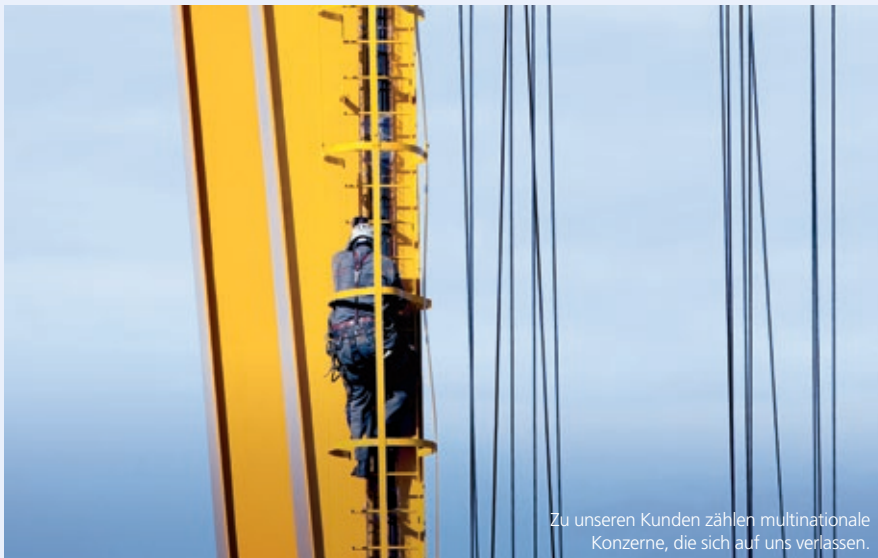
und Risikomanagementleistungen, sei es in einem bestimmten Land oder weltweit.

«Bei unseren Produkten und Risikomanagementleistungen verfügen wir jetzt über einen konsistenten Ansatz für all unsere Kunden», erklärt James Shea, CEO Commercial Insurance. «Ein gutes Beispiel ist unser Angebot an internationalen Programmen. Diese Plattform werden wir ausbauen

und damit den steigenden Bedarf kleiner und mittelständischer Unternehmen mit Auslandsaktivitäten decken.»

Commercial Insurance bietet Versicherungsprodukte sowie Kompetenzen im Risk Engineering an und bedient unsere Kunden durch die globalen Sparten Schaden- und Unfallversicherung sowie Spezialsparten. Zu Letzteren zählen Unfall- und Krankenversicherung sowie Versicherungen in den Bereichen Marine, Handelskredite, politische Risiken, Kautionen und Finanzen.

Zudem investieren wir in Produkt- und Underwriting-Kompetenzen. Technologien und Prognoseanalysen sind wichtige Instrumente, die uns dabei helfen, unsere Ziele zu erreichen. Dank dieses Ansatzes sind wir besser in der Lage, die komplexen und wechselnden Anforderungen bestehender und künftiger Kunden im Risikomanagement zu erfüllen. Im Jahr 2016 wurde das Firmenkundengeschäft von Zurich mit dem Excellence-Award der Strategic Account Management Association ausgezeichnet; dieser bescheinigt uns eine Führungsposition im Management der Kundenbeziehung.



Zu unseren Kunden zählen multinationale Konzerne, die sich auf uns verlassen.

Unsere globalen Risiken verstehen

Wir bedienen uns fortschrittlicher Datenverarbeitungs- und Analyseverfahren, um unsere globale Risikoakkumulation zu kontrollieren. Eine Akkumulation von Risiken ergibt sich beispielsweise, wenn wir Liegenschaften oder sonstige Vermögenswerte in einem Gebiet versichern, das von einem Einzelereignis getroffen werden kann. Wenn sich in diesem Gebiet eine Naturkatastrophe ereignet, kann dies zu einem Grossschaden für Versicherer führen.

Unser Risk Exposure Data Store (REDS) erlaubt uns, Risikoakkumulationen besser zu überblicken. Hierbei handelt es sich um ein System, das Informationen zur standortspezifischen Risikoexposition zentral speichert. Unsere Underwriter können REDS beispielsweise nutzen, um versicherte Risiken in einem Umkreis von 200 Metern zu analysieren und bei Bedarf Massnahmen zur Senkung der Risikoexposition an diesem Standort zu ergreifen.

REDS konsolidiert bereits Daten aus zahlreichen Märkten. Ausnahmen bilden Nordamerika, Grossbritannien und Brasilien, die in den kommenden 18 Monaten integriert werden sollen. Für uns ergibt sich daraus

ein umfassenderes Bild unserer akkumulierten Risiken unabhängig von ihrem Standort. Auf diese Weise können wir die Qualität unserer Versicherungsportfolios zum Vorteil unserer Kunden und des Unternehmens weiter verbessern.

Unternehmen dabei helfen, die besten Lebensversicherungs- und Vorsorgelösungen zu finden

Corporate Life & Pensions (CLP) bietet Lösungen zur Vorsorge und Absicherung von Mitarbeitenden von nationalen und internationalen Unternehmen an. 2016 leistete CLP einen positiven Beitrag zum Betriebsgewinn von Zurich und wies ein Jahresprämienäquivalent (APE) von USD 1,8 Mrd. aus, was mehr als 37% unseres APE im Bereich Lebensversicherung im Jahr 2016 entspricht.

«Der Erfolg von CLP gründet auf detailliertem Wissen über Kunden und Vertriebspartner sowie einem erfahrenen Führungsteam mit durchschnittlich 27 Jahren Berufserfahrung im Segment Arbeitnehmervorsorge», sagt Hanno Mijer, Global Head CLP.

Dank unserer globalen Beziehungen zu Vertriebspartnern und Kunden konnten wir 2016 unsere Position in Kernmärkten aus-

bauen. In der Schweiz und in Grossbritannien vermochten wir unsere Präsenz des Geschäftszweigs Group Risk Solutions weiter zu stärken, zu dem unter anderem die Lebensversicherungen und die Erwerbsunfähigkeitsvorsorge für Arbeitnehmer zählen. In Grossbritannien steigerten wir das verwaltete Vermögen unseres Pensiongeschäfts für Firmenkunden basierend auf den bestehenden Vertriebspartnerschaften. In Irland haben wir weiter in den Ausbau unserer Spar- und Risikoprodukte investiert, um unsere bereits starke Marktposition zu festigen.

2016 haben wir ein Programm für Arbeitnehmer internationaler Unternehmen lanciert, mit dem die verschiedenen Vorsorgeprogramme für Arbeitnehmer zentral gesteuert werden können (siehe Artikel auf dieser Seite). Ein anderer internationaler Geschäftsbereich, der vorwiegend Leistungen für ins Ausland entsandte Arbeitnehmer anbietet, hat Vereinbarungen mit Storebrand Group und Mandatum Life getroffen. Storebrand Group versorgt in Norwegen und Schweden rund 1,8 Millionen Kunden mit Spar- und Versicherungsprodukten. Mandatum Life ist ein finnischer Finanzdienstleister. Damit ist es gelungen, unsere Geschäftstätigkeit in Nordeuropa auszuweiten.



Wendy Liu

Programme erleichtern Mitarbeitervorsorge für internationale Unternehmen

Seit 2016 gibt es Zurich International Programs for Employees. Internationale Unternehmen können damit ihre Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer zentral und somit leichter verwalten. Das Programm basiert auf unserer Erfahrung im Lebensversicherungsbereich sowie auf unserem Wissen, das wir aus über 7'000 internationalen Versicherungsprogrammen für weltweit agierende Firmenkunden erworben haben.

Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer sind wichtig, um die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Dies gilt umso mehr, als sich infolge der immer grösser werdenden Lücke in der Einkommensabsicherung (siehe Seite 15) die Verantwortung für die Vorsorge für Arbeitnehmer und ihre Familien zunehmend in den privaten Sektor verlagert.

In der Vergangenheit wurden Vorsorgeleistungen für Arbeitnehmer in der Regel von den lokalen Personalabteilungen ver-

waltet. Doch aufgrund steigender Kosten, komplexer werdender regulatorischer Anforderungen und zunehmend internationaler Belegschaften sehen sich viele multinationale Unternehmen nach optimierten Lösungen um.

«Unternehmen suchen bei den Versicherungsanbietern nach Lösungen für die zentralisierte Verwaltung ihrer Arbeitnehmervorsorgeleistungen. Darunter fallen etwa der zentralisierte Einkauf solcher Leistungen mit Skaleneffekten, Komplexitätsverminderung durch eine verschlankte Programmstruktur und eine zentrale Anlaufstelle sowie eine technologische Lösung mit schnellerem Zugriff auf Daten und Berichterstattung», erklärt Wendy Liu, Head of Zurich Global Employee Benefits Solutions.

Zurich International Programs for Employees richtet sich an multinationale Unternehmen, die ihre Mitarbeitervorsorgeprogramme zentral strukturieren möchten. Kunden und Vertriebspartner haben das Programm gut angenommen, insbesondere jene, die bereits über Erfahrung mit unseren internationalen Versicherungsprogrammen verfügen.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Einfachere Strukturen im Privatkundengeschäft

Das Privatkundengeschäft trägt wesentlich zu unserem Betriebsgewinn bei. 2016 haben wir einen Strategiewechsel in diesem Segment bekannt gegeben. Zu den Änderungen zählt unter anderem eine vereinfachte Struktur mit stärkerer Kundenorientierung.

Die Anforderungen unserer Privatkunden erfüllen

2016 nahmen wir einige Änderungen vor, um der Bedeutung des Privatkundengeschäfts auf unseren Gesamterfolg Rechnung zu tragen. Eine der wesentlichsten Änderungen war die Zusammenführung der Schaden- und Unfallversicherung mit dem Lebensversicherungsgeschäft in unseren lokalen Märkten. Dieser Ansatz sorgt für mehr Eigenverantwortung der lokalen Führungskräfte, die ihre Kunden und Märkte am besten kennen und verstehen.

Um ein umfassendes Verständnis der Anforderungen unserer Kunden zu entwickeln, nutzen wir eine gängige Kennzahl, den Net Promoter Score (NPS). Damit können wir ermitteln, ob Kunden sich nicht nur für uns entscheiden, sondern uns auch weiterempfehlen. Ein exzellentes Beispiel in diesem Zusammenhang sind die Farmers Exchanges¹. Aufgrund konsequenter Anwendung von Kundenindikatoren wie den NPS haben sich die Farmers Exchanges auf eine Reihe von Bereichen mit Verbesserungspotenzial fokussiert, darunter die Kundenbindung und -zufriedenheit (siehe gegenüberliegende Seite).

Gleichzeitig bieten wir unsere Produkte und unsere Fachkenntnisse als einheitliches Unternehmen dort an, wo die Kunden uns brauchen. Dabei können sie den für sie optimalen Kommunikationskanal wählen: online, persönlich oder telefonisch.

Wir sorgen dafür, dass unsere Kunden stets dieselbe hohe Leistungsqualität erhalten, unabhängig vom gewählten Kommunikationsweg. Dank der verfügbaren technischen Möglichkeiten steigern wir dabei zugleich Kostenwirksamkeit und Effizienz. Wir investieren in Technologien und stellen damit sicher, dass wir für die Schadenregulierung, für Zahlungsvorgänge und Vertragsverlängerungen stets über die besten Systeme verfügen.

Überdies stärken wir das Agenturgeschäft, insbesondere in Europa und Asien, und streben eine Optimierung des Bankvertriebsmodells von Zurich an, das einen einträglichen und soliden Pfeiler im Privatkundengeschäft, vor allem für den Bereich Lebensversicherung, bildet.

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Bankkunden erhalten Zugang zu besseren Versicherungs-, Spar- und Altersvorsorgeprodukten

Zurich kann über unser Bankvertriebsnetz mehr als 60 Millionen Kunden auf wichtigen Märkten in 15 Ländern erreichen. Dieser Ansatz ist insbesondere bei Kunden in Südeuropa und Lateinamerika beliebt, sowohl für Lebensversicherungs- und Spar- als auch für Schaden- und Unfallversicherungsprodukte. Viele Banken betrachten dies auch als eine Möglichkeit, um Schlüsselprodukte zu entwickeln und so den entsprechenden Bedarf ihrer Kunden zu decken.

Über solche Vereinbarungen können wir unsere Geschäftstätigkeit weiter ausbauen. Das grösste Unternehmen in diesem Zusammenhang ist ein Joint Venture mit Banco Santander S.A. in Lateinamerika, über das wir Zugang zu Kunden in Brasilien, Argentinien, Chile, Mexiko und Uruguay erhalten.

Über unser Joint Venture mit Banco Sabadell S.A. in Spanien erreichen wir rund sechs Millionen potenzielle Kunden. Die Verträge mit Santander und Sabadell leisteten im Jahr 2016 – entsprechend unseren Beteiligungen von 51% bzw. 50% – einen Beitrag von USD 319 Mio. zu unserem Betriebsgewinn. Darüber hinaus gibt es weltweit rund 70 lokale Vereinbarungen mit anderen Anbietern. Hierzu zählen insbesondere strategische Partnerschaften mit der Deutschen Bank in Deutschland, Italien und Spanien sowie mit HSBC und Citibank im Nahen Osten.



Die Bedürfnisse unserer Kunden stehen an erster Stelle.



Einkommen und Familien absichern

Finanzielle Engpässe aufgrund von Erwerbsunfähigkeit mindern

Erwerbsunfähigkeit oder Krankheit können erhebliche finanzielle Engpässe für die Betroffenen und ihre Familien mit sich bringen, die sich auf Unternehmen und die gesamte Gesellschaft auswirken. Bei unzureichender finanzieller Absicherung der damit verbundenen Kosten entstehen Vorsorgelücken, die sich mit steigendem Alter und sich verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt zuspitzen. Wir unterstützen unsere Kunden bei der Minimierung dieser Risiken. Mit unserer Expertise und den von uns durchgeführten Analysen informieren wir über die Vermeidung von Vorsorgelücken. Im Jahr 2016 haben wir eine neue Studie zu diesem Thema durchgeführt, bei der mehr als 11'000 Personen in elf Ländern befragt wurden.

Die in Zusammenarbeit mit der Smith School of Enterprise and Environment der Universität Oxford erstellte Studie hat ergeben, dass mehr als die Hälfte der Befragten, die ohne Einkommensabsicherung bei Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit sind, diese Vorsorgelücke gerne schliessen würden. Sie haben das nicht getan, weil sie die Kosten als zu hoch empfunden haben. Die Studie hat auch gezeigt, dass diese Kosten oft überschätzt werden. Durch bessere Information kann dieses Hemmnis überwunden werden. Im Weiteren hat die Studie gezeigt, dass Menschen, die bereits Einkommensausfälle hinnehmen mussten, den Wert einer Einkommensabsicherung eher erkennen. Auch dies ist eine wichtige Erkenntnis, wenn es darum geht, den Nutzen von Absicherungslösungen aufzuzeigen. Wir arbeiten kontinuierlich mit politischen Entscheidungsträgern und Aufsichtsbehörden unter Einbindung unserer Kunden und Vertriebspartner daran, diesbezüglich neue, einfache und leicht verständliche Versicherungsansätze zu finden.

Zurich setzt Massstäbe bei der Transparenz

In Grossbritannien sorgte die Veröffentlichung unserer detaillierten Statistiken zu den von Zurich in Grossbritannien regulierten Schäden branchenweit für Aufmerksamkeit. «Mit der Veröffentlichung dieser Zahlen möchten wir demonstrieren, dass der grösste Teil der Schäden bezahlt wird», so Gary Shaughnessy, CEO Europe, Middle East & Africa von Zurich. «Dies zeigt, dass wir unseren Kunden helfen, wenn sie uns am meisten brauchen – denn genau dafür sind wir ja da.»

Zwar hatte Zurich in Grossbritannien bereits in der Vergangenheit einige Daten zur Schadenregulierung veröffentlicht, jedoch nicht so umfangreich wie 2016. Diese Entscheidung veranlasste die Financial Times, uns in einem Artikel mit dem Titel «Zurich raises the bar on claims history transparency» (Zurich setzt Massstäbe bei der Transparenz zur Schadenabwicklung) zu erwähnen.

2016 betragen die Schadenzahlungen von Zurich in Grossbritannien rund GBP 2 Mrd. 94% der angemeldeten Schäden im Lebensversicherungsbereich (einschliesslich schwerer Erkrankungen) wurden durch Bezahlung abgewickelt. In der Schaden- und Unfallversicherung waren es im Privatkundengeschäft 99% der Motorfahrzeugschäden und 94% der Sachschäden, im Firmenkundengeschäft 99% der Schäden.

Wir sind überzeugt, dass die Branche – nebst besserer Transparenz – mehr tun kann, um die Versicherten über den Umfang ihres Versicherungsschutzes aufzuklären und sicherzustellen, dass die gewählte Lösung für sie geeignet ist. Mit Diskussionen, Dialog und unseren Publikationen helfen wir, politische Entscheidungsträger und Kunden zu informieren.

Fokus auf Kundenbindung und Wachstum im Osten der USA

Die Farmers Exchanges¹ konzentrieren sich weiterhin auf eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen sowie auf eine Verstärkung der Kundenbindung. 2016 erfolgte dies unter anderem über eine Optimierung des Online-Leistungsangebots und einen verbesserten Zugang zu diesen Leistungen über mobile Geräte. Die Farmers Exchanges nutzten zudem Kundenfeedback, um die digitalen «Schaufenster», über die Kunden die lokalen Makler kontaktieren, neu zu gestalten.

Die Farmers Exchanges haben sich verpflichtet, das Kundenfeedback so zu nutzen, dass die Zufriedenheit der Kunden mit einer Verbesserung der gebotenen Dienstleistungen optimiert werden kann. Wirksame Verbesserungsoptionen werden mithilfe der Informationen identifiziert, die mit dem Net Promoter Score (NPS) gesammelt werden, einem Mechanismus zur Messung der Kundenzufriedenheit. Ende 2016 lag der NPS bei 43,2 gegenüber 40,4 Ende 2015.

Die Farmers Exchanges haben ihren Marktanteil an der Ostküste der USA weiter ausgebaut. Die Bemühungen rund um die Gewinnung und den Einsatz besser ausgestatteter und erfahrener Makler im Osten der USA zahlen sich aus. Die Bruttoprämien aus den östlichen Bundesstaaten Pennsylvania, New Jersey, Georgia, Maryland, New York und Connecticut erhöhten sich von USD 486 Mio. (2015) auf USD 691 Mio. (2016).

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Innovationen helfen unseren Kunden

Wir investieren in die Zukunft unserer Geschäftstätigkeit – in neue Produkte und innovative Dienstleistungen. Mit diesen Innovationen können wir unsere Kunden dabei unterstützen, ihre Ziele besser zu erreichen, und gleichzeitig Zurich zu einem profitableren und effizienteren Unternehmen machen.



Drohnen und Satelliten ermöglichen uns, die Risiken unserer Kunden einfacher und genauer zu bestimmen.

Einsatz von Satelliten und Drohnen zur Beurteilung von Schäden aus Naturkatastrophen

Wir nutzen Technologien, um beschädigte Gebäude in «Augenschein» zu nehmen, schon bevor gefährliche Orte wieder betreten werden können. So können wir unsere Kunden über potenzielle Schäden informieren und ihre Schadenmeldungen schneller bearbeiten. Als global agierendes Unternehmen kann Zurich im Fall potenzieller Schäden umfassende standortbezogene Informationen nutzen, um Fern-einschätzungen durchzuführen, bevor wir die Fabrik oder das Haus eines Kunden persönlich begehen.

2016 geschah dies unter anderem über Satelliten- und Luftbilder. Sie erlaubten es, Liegenschaften in der Nähe der ausgedehnten Waldbrände zu beurteilen, die sich ihren Weg durch die Stadt Fort McMurray im kanadischen Alberta bahnten.

So konnten wir die Schäden betroffener Kunden in Fort McMurray bereits zwei Tage nach der Evakuierung der Stadt evaluieren, also lange bevor die betroffenen Bereiche wieder begehbar waren. Wir verlinkten die von Satelliten und Flugzeugen aufgenommenen Bilder des Schadens und erstellten Querverbindungen zu unseren Risikomodellierungsdaten und Underwriting-Informationen. Über eine kontinuierliche Auswertung sozialer Medien wie Twitter und Facebook waren wir zudem ständig über den Stand der Evakuierungen und die Ausbreitung der Brände informiert. Bei Naturkatastrophen wie Überschwemmungen sowie Einzel-grossschäden haben wir darüber hinaus Drohnen eingesetzt, um schnell und frühzeitig Zugang zu Informationen zu erhalten.

Unterstützung einer mittelgrossen Pensionskasse bei der Risikokontrolle

In Grossbritannien bietet unser Geschäftsbereich Corporate Life & Pensions (CLP) mittelgrossen Pensionskassen innovative Lösungen an, um Langlebighkeitsrisiken zu begrenzen. Grosse Unternehmen können dieses Risiko über einen sogenannten Langlebighkeits-Swap erheblich senken. Aufgrund der Kosten und der Komplexität solcher Vereinbarungen haben sich bisher jedoch nur die grössten Unternehmen für eine solche Option entschieden.

2016 nahm Zurich gemeinsam mit Mercer und einer Gruppe von Rückversicherern eine Prozessoptimierung vor, damit sich auch kleine und mittelgrosse Pensionskassen eine Absicherung des Langlebighkeitsrisikos leisten können. Seit Einführung dieser Lösung im Jahr 2016 haben wir Verbindlichkeiten aus Langlebighkeits-Swaps im Wert von über GBP 1 Mrd. abgesichert, mit einem Jahresprämienäquivalent von mehr als GBP 45 Mio. Hierin eingeschlossen ist eine Verbindlichkeit von über GBP 600 Mio. für rund 5'000 Pensionäre des Reifenherstellers Pirelli und ihre Angehörigen. Diese Vereinbarungen haben sich bereits positiv auf den Gewinn von Zurich im Jahr 2016 ausgewirkt und zu einem effizienteren Kapitaleinsatz beigetragen.

Innovationen für unsere Kunden in der Schweiz und in Deutschland

In der Schweiz haben wir einen Online-Service für unsere Kunden eingeführt, der eine schnelle Schadenregulierung erlaubt. Die Kunden haben die Möglichkeit, versicherte Gegenstände mit einem von Zurich zur Verfügung gestellten Coupon mittels Online-Bestellung zu ersetzen, einen neuen Artikel zu kaufen oder eine Barzahlung zu beantragen. Der seit August verfügbare Service fördert die Kundenzufriedenheit.

In Deutschland haben wir im Unternehmen kleine «Champion»-Teams eingeführt, um flexibler und innovativer zu werden. Diese Teams können bereits erste Ergebnisse vorweisen. Ein Beispiel hierfür ist ein neues Reiseversicherungsprodukt, das speziell für jüngere Reisende entwickelt wurde, die einen längeren Auslandsaufenthalt planen. Es wurde in nur zwei Monaten entwickelt und eingeführt. Wie wir über den Tellerrand hinausdenken, illustriert der erste InsurHack, den Zurich Deutschland 2016 veranstaltete: Mehr als 130 «Hacker» erhielten die Aufgabe, innovative Ideen zu entwickeln, um unseren Service persönlicher und effizienter zu gestalten. Die besten Lösungen wurden prämiert.

Neue technologische Lösungen in der Agrarversicherung

Nach der Übernahme des Agrarversicherers Rural Community Insurance Services (RCIS) 2016 setzen wir Prognosetools ein, um kritische Vertragsabschlüsse im Vorfeld fundiert zu beleuchten. Das Ernteausfallrisiko kann volatil sein, ist in hohem Masse von den Witterungsbedingungen und Rohstoffpreisen abhängig und daher schwer zu prognostizieren. Die Kombination der Expertise von RCIS mit den über die Prognosetools gewonnenen Erkenntnissen hilft uns dabei, bessere Entscheidungen zu den von uns versicherten Risiken zu treffen und so die Rentabilität unseres erweiterten Agrarversicherungsgeschäfts zu optimieren.



Wir helfen unseren Kunden, Risiken zu erkennen.

Online-Advisor für Unternehmenskunden

Zurich Risk Advisor bietet Unternehmenskunden eine einfache Möglichkeit, Risiken zu verstehen und zu gewichten. 2016 wurde unsere preisgekrönte Applikation Risk Advisor mehr als 2'750 Mal von Unternehmenskunden heruntergeladen, die Online-Plattform verzeichnete im Jahresverlauf über 10'000 Online-Sessions.

Auf der Grundlage des Wissens und der Erfahrung der 900 Risk-Engineering-Experten von Zurich können Unternehmenskunden mit Zurich Risk Advisor eine

eigene Risikoanalyse durchführen und Massnahmen auswählen, um diese Risiken zu verwalten und zu minimieren.

Mit der App können Unternehmen eine Selbsteinschätzung online, auf einem Mobilgerät oder Tablet durchführen. Mit der Funktion «What If» können Firmenkunden von Zurich zudem die Auswirkungen der von unseren Risk-Engineering-Experten empfohlenen Verbesserungen simulieren.

Der Mehrwert des Zurich Risk Advisor wurde 2016 mit der von der Fachzeitschrift CIR (Continuity Insurance & Risk) vergebenen Risk-Management-Auszeichnung «Innovation of the Year» gewürdigt. Die App belegte zudem den zweiten Platz beim Innovationspreis der Schweizer Assekuranz.

«
Wir schöpfen das Potenzial digitaler Technologien aus und helfen damit unseren Kunden, Risiken zu verstehen und sich gegen diese zu schützen.»

Robert Gremli
Global Chief Risk Engineering Officer,
Zurich Risk Engineering

> 2'750

Downloads unserer preisgekrönten App
Zurich Risk Advisor

> 900

Risk-Engineering-Experten helfen Unternehmenskunden bei der Risikoeinschätzung

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Unsere Geschäftsfelder effizient nutzen

Wir können unsere Kunden am besten unterstützen, wenn wir effizient und effektiv arbeiten. Dies ist auf verschiedene Weise möglich, unter anderem durch ein durchdachtes Kapitalmanagement, eine schlanke operative Struktur und den Ausbau unserer Position in profitablen Märkten.



Wir wachsen in vielversprechenden Märkten im Raum Asien-Pazifik einschliesslich Australien.

Fokus auf rentable Märkte

Wir verstärken unsere Präsenz in einigen Schlüsselmärkten, so in den USA, wo wir die Akquisition von Rural Community Insurance Services (RCIS) abschliessen konnten. Mit einem nationalen Netz von über 4'000 Maklern ist RCIS in allen 50 US-Bundesstaaten tätig und bietet Versicherungsschutz für mehr als 130 verschiedene Kulturpflanzen auf über 36 Millionen Hektar Ackerland an. Die Übernahme baut auf einem bereits soliden Agrarversicherungsgeschäft auf.

Im Raum Asien-Pazifik bauen wir unsere Position ebenfalls aus. Wir haben die geplante Akquisition von Cover-More bekannt gegeben, einem führenden Reiseversicherungsanbieter mit Sitz in Australien und einer starken Marktpräsenz in Neuseeland, Indien und den USA.

In Australien konnten wir zudem die Übernahme eines Portfolios laufender Lebensversicherungspolizen (Lebensversicherungsbestand) der Macquarie Group zum Abschluss bringen. In Malaysia wurde die Übernahme des Scharia-konformen Versicherers MAA Takaful Berhad abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir Kono Insurance Limited übernommen, einen Schadenversicherer mit Sitz in Hongkong.

In Südafrika, Botswana, Marokko und Taiwan sind wir aus dem privaten und gewerblichen Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft ausgestiegen, halten jedoch am Grosskundengeschäft in diesen Märkten fest. Im Nahen Osten erfolgte der Ausstieg aus dem privaten und gewerblichen Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Hier hält Zurich jedoch am Leben- und Grosskundengeschäft in der Region fest.

Disziplinierter Kapitaleinsatz

Zurich ist im Versicherungsgeschäft tätig und beabsichtigt nicht, zusätzliche Marktrisiken über Investitionen einzugehen, die allein Anlagerträge generieren sollen. Ziel von Group Investment Management ist es, in unserem Anlageportfolio optimale Erträge im Verhältnis zu den Versicherungsverpflichtungen von Zurich zu erwirtschaften. Dies geschieht über einen optimierten Einsatz des entsprechend den Marktrisiken zugeteilten Kapitals. 2016 haben wir trotz des stetigen Rückgangs der Anleihenrenditen solide Erträge erwirtschaftet. Unsere Anlagepolitik umfasste eine geringfügige Erhöhung des Anteils an Aktien und Unternehmensanleihen bei gleichzeitiger Fortführung unserer strategischen Anlagen in solide, weniger liquide Vermögenswerte wie Unternehmens-, Immobilien- und Infrastrukturanleihen. In der zweiten Hälfte des Jahres 2016 entschieden wir, das Marktrisiko im Verhältnis zu unserem insgesamt verfügbaren Risikokapital zu senken, und begannen mit dem schrittweisen Abbau unseres Aktienengagements. Aufgrund unserer Markteinschätzung realisierten wir 2016 darüber hinaus einige Gewinne aus dem Verkauf festverzinslicher Anlagen. Wir stellen kontinuierlich sicher, dass die investierten Aktiven unseren Versicherungsverpflichtungen und unserer Risikobereitschaft entsprechen. Per 31. Dezember 2016 belief sich der Wert unserer Kapitalanlagen auf USD 190 Mrd.



Unser Datenzentrum in London

Effizienz zum Nutzen unserer Kunden und von Zurich

Im Jahr 2016 haben wir unser Kostensenkungsziel von USD 300 Mio. erreicht. Bis Ende 2019 sind Nettoeinsparungen von insgesamt USD 1,5 Mrd. im Vergleich zu 2015 geplant.

Unsere Geschäftsbereiche und unsere Shared Service Teams möchten dieses Ziel gemeinsam durch verschiedene Massnahmen erreichen: Vereinfachung von Produkten und Geschäftsprozessen, Konsolidierung von IT-Systemen und Aufbau flexiblerer, gemeinsam genutzter Dienste, die für eine höhere Qualität zu geringeren Kosten sorgen. Wir setzen zudem neue Automatisierungstechnologien wie Robotik und Cognitive Computing ein, um Entscheidungsprozesse im Underwriting und in der Schadenregulierung zu unterstützen.

Zu mehr Effizienz trägt auch eine Reduktion der Anzahl Datenzentren von 70 (Anfang 2015) auf 35 (Ende 2016) bei. Bis Ende 2019 ist eine weitere Reduzierung auf acht Zentren geplant. Unser neues europäisches Datenzentrum in London ersetzt mehrere ältere Zentren. Es erfüllt die künftigen geschäftlichen Bedürfnisse und trägt zu einer Verringerung der Komplexität, der Kosten und des Energieverbrauchs

bei. Diese Massnahmen steigern nicht nur unsere Effizienz, sondern lassen uns am Markt schneller und flexibler reagieren, und sie verhelfen unseren Kunden zu neuen, differenzierten Erfahrungen mit unseren Dienstleistungen.

Weitere erhebliche Kostensenkungen werden wir durch Standardisierung unserer IT-Systeme erzielen. Diese Systeme werden in allen Bereichen eingesetzt, vom Underwriting und der Preisgestaltung über die Policenverwaltung bis hin zur Schadenregulierung und zu Schadenzahlungen. Heute arbeiten wir mit mehr als 3'000 unterschiedlichen IT-Systemen. Diese Zahl soll bis 2019 auf 500 gesenkt werden.

«Wir werden in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. investieren, um die Einsparungen nachhaltig zu gestalten. Es handelt sich dabei um strukturelle Investitionen im Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit. Sie konzentrieren sich primär auf unsere wichtigsten Märkte, wobei ein besonderer Fokus auf Daten, Automatisierung und Konsolidierung von Applikationen gelegt wird», so Kristof Terryn, Group Chief Operating Officer.

Steigerung des Wertes unseres Versicherungsbestands

Durch Fokussierung auf das Management unseres bestehenden Lebensversicherungsgeschäfts sind wir bestrebt, zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden und Aktionäre zu erzielen. Seit 2014 haben wir dank dieses Ansatzes in zehn Geschäftsbereichen sowohl im Privat- als auch im Unternehmenskunden-geschäft einen zusätzlichen Beitrag von mehr als USD 170 Mio. zum Betriebsgewinn generiert. Allein im Jahr 2016 konnten wir den Betriebsgewinn aufgrund des Bestandsmanagements um rund USD 70 Mio. steigern.

Hierzu beigetragen haben mehrere Initiativen in verschiedenen Geschäftsbereichen. So hat zum Beispiel die Schadenabteilung für das Unternehmenskundengeschäft unserer irischen Geschäftseinheit den Fokus auf die Frühphase von Absenzen am Arbeitsplatz gelegt; gemeinsam mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern erarbeiteten sie Möglichkeiten, um eine schnellere Genesung zu ermöglichen und somit die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu beschleunigen. Im Nahen Osten bedienen wir uns moderner Datenanalyseverfahren, um die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im bestehenden Geschäft zu erhöhen. Um Kunden in Australien zurückzugewinnen, bieten wir ihnen innerhalb von 20 Tagen nach Kündigungseingang per SMS einen besser auf sie zugeschnittenen Versicherungsschutz an. In Spanien hat unser Bestandsmanagement-Team in den vergangenen drei Jahren mehr als 25'000 Kunden kontaktiert, um sie mit massgeschneiderten Lösungen stärker an unser Unternehmen zu binden. In der Schweiz setzen wir uns mit Kunden kurz vor ihrer Pensionierung in Verbindung und bieten ihnen eine individuelle Finanzplanung an. Dies soll die Kundenbindung erhöhen und Neugeschäft im Privatkundensegment generieren.



Wir werden in den nächsten drei Jahren rund USD 700 Mio. investieren, um die Einsparungen nachhaltig zu gestalten.»

Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Nachhaltige Geschäftstätigkeit

Unser Corporate-Responsibility-Ansatz kommt lokalen Gemeinschaften zugute und fördert auch eine nachhaltige Geschäftstätigkeit und generiert Erträge. Unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm unterstützt Kunden und lokale Gemeinschaften dabei, die verheerenden Auswirkungen von Überschwemmungen zu minimieren.

Zielgerichteter CR-Ansatz

Mit dem Corporate-Responsibility-Ansatz (CR) möchten wir Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen und unser Geschäft generieren. Bei unseren Produkten und Dienstleistungen, den Investitionen, dem operativen Geschäft und den Technologien berücksichtigen wir langfristige umweltbezogene, soziale und Governance-bezogene Ziele, was auch lokalen Gemeinschaften zugutekommt.

Über die Stiftung Z Zurich Foundation und unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm stellen wir unsere Ressourcen und unsere Expertise zur Verfügung, um lokale Gemeinschaften widerstandsfähiger zu machen. Verantwortungsbewusstes Investieren bedeutet für uns, wirksam zu handeln und dazu beizutragen, verantwortungsvolle Investitionen an den Finanzmärkten zu fördern.

Anerkannter Fortschritt von Zurich im Bereich Corporate Responsibility

Im Jahr 2016 erreichte Zurich mit 85 die höchste Bewertung seit Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und übertraf damit 97% der Unternehmen aus der Versicherungsbranche. In der jährlich von S&P Dow Jones Indices und RobecoSAM, Investmentspezialist mit Fokus auf nachhaltiges Investieren, durchgeführten Untersuchung werden Unternehmen anhand von 19 Kriterien in den Bereichen Umweltschutz, Soziales und Governance (ESG) bewertet. Zurich ist Mitglied des DJSI World Index und des DJSI Europe Index.

Unser Ansatz für verantwortungsbewusstes Investieren wurde 2016 von institutionellen Anlegern in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit dem Peer-to-Peer Award des Institutional Investor Institute für das «Beste ESG-Programm» ausgezeichnet.

Verantwortungsbewusst investieren

Bei Zurich sind wir der Ansicht, dass wir mit unseren Investitionen positive Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft haben und gleichzeitig am Markt risikogerechte Erträge erwirtschaften können. Der Portfoliowert unserer gezielt wirkungsorientierten Anlagen («Impact Investments») belief sich 2016 auf USD 1,7 Mrd. Der Grossteil ist in grünen Anleihen (Green Bonds) investiert, mit denen Umweltschutzprojekte und erneuerbare Energien unterstützt werden. Wir investieren auch in Anleihen, mit denen Finanzmittel für nachhaltige Bildungsprojekte, sozialen Wohnungsbau und ähnliche Projekte beschafft werden.

Damit all unsere Investitionen unter Berücksichtigung von nachhaltigen ökologischen und sozialen Praktiken und einer einwandfreien Governance getätigt werden, tragen wir diesen Faktoren in unserem Anlageprozess explizit Rechnung. So wird zum Beispiel die Nachhaltigkeitsperformance unserer Portfolios in regelmässig stattfindenden Gesprächen mit unseren Vermögensverwaltern überprüft.

Um eine grössere Wirkung zu erzielen, tauschen wir unser Wissen aus und kooperieren mit sechs führenden Branchenverbänden in der Förderung verantwortungsbewusster Investitionen, unter anderem mit der Investment Leaders Group (ILG), deren Gründungsmitglied wir sind. 2016 veröffentlichte die ILG mit Unterstützung von Zurich drei einflussreiche Berichte zu Klimawandel, langfristigen Investitionen und wirkungsorientiertem Investieren.

Weitere Informationen und eine Aufschlüsselung unserer Einzelinvestitionen finden Sie in der Grafik «KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren».

KPIs

KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren

	2016	2015	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	74,1%	70,4%	3,7 pts
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	98,2%	98,1%	0,1 pts
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	1'697	1'031	65%
Konzernanlagen insgesamt (USD Mio.)	189'808	191'238	(1%)

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

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments 2016 bestanden aus grünen Anleihen (USD 1,39 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 105 Mio., davon 28% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 199 Mio.).



Verbesserung des Hochwasserschutzes in Peru

Gemeinsam Überschwemmungsrisiken mindern

Überschwemmungen betreffen weltweit mehr Menschen als alle anderen Naturkatastrophen. Die Behebung der Ursachen von Überschwemmungen ist effizienter und kostengünstiger als Hilfsmassnahmen nach Hochwasserereignissen. Zurichs weltweites Programm zur Förderung des Hochwasserschutzes verfolgt einen kollaborativen Ansatz bei der Unterstützung hochwassergefährdeter Gemeinschaften. Zusammen mit unseren Kooperationspartnern setzen wir unser unternehmensinternes Wissen als Versicherer ein, um Gemeinschaften bei der Minimierung von Überschwemmungsrisiken zu unterstützen.

Zu den Mitgliedern unserer Kooperation zum Hochwasserschutz zählen die Internationale Föderation der Rotkreuz- und

Rothalbmondgesellschaften (IFRC) und die Nichtregierungsorganisation Practical Action, unterstützt durch Forschungsarbeiten des Internationalen Instituts für angewandte Systemanalyse (IIASA) in Österreich und des Wharton Risk Management and Decision Processes Center in den USA. 2016 arbeitete die IFRC direkt mit 22 Landgemeinden in Mexiko und 21 urbanen und semiurbanen Gemeinden in Indonesien zusammen. Practical Action leistete direkte Unterstützung für 74 ländliche Gemeinschaften im Karnali-Becken in Nepal, 15 semiurbane Gemeinschaften im Rimac- und Piura-Becken in Peru und 15 Gemeinschaften in Bangladesch.

Um mehr über den Hochwasserschutz in Peru zu erfahren, besuchen Sie www.zurich.com/early-warning-systems

Lokaler und globaler Ansatz mit der Z Zurich Foundation

Investitionen in lokale Gemeinschaften stehen im Zentrum der Corporate-Responsibility-Strategie von Zurich. Wir unterhalten langfristig angelegte Programme zur Förderung lokaler Gemeinschaften und der entsprechenden geschäftlichen Zielsetzungen, damit unsere Mitarbeitenden ihre Fähigkeiten und Kenntnisse breiter einsetzen und Veränderungen bewirken können. Diese Programme zur Unterstützung lokaler Gemeinschaften, die von den Zurich-Niederlassungen weltweit durchgeführt werden, konzentrieren sich auf Bereiche wie psychische Gesundheit, Jugendarbeit, Obdachlosigkeit und Unterstützung benachteiligter Gemeinden im Katastrophenschutz.

Zurich finanziert die Z Zurich Foundation, die diese lokalen Initiativen sowie unser weltweites Programm zur Förderung des Hochwasserschutzes unterstützt.

Förderung einer soliden und nachhaltigen Unternehmensführung

Wir halten uns an solide und nachhaltige Corporate-Governance-Grundsätze. Als strategischer Partner des World Economic Forum (WEF) befürwortet Zurich den «Compact for Responsive and Responsible Leadership» des WEF. Dieser Pakt ermuntert globale Unternehmen und Anleger, sich auf die Nachhaltigkeit und die langfristigen Ziele der Gesellschaft zu konzentrieren. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung von Zurich nehmen eine aktive Rolle bei der Überwachung und Implementierung unseres Corporate-Responsibility-Ansatzes ein. Zurich hat auch den «United Nations Global Compact» unterzeichnet. Dies verpflichtet uns dazu, Strategie, Unternehmenskultur und Tagesgeschäft mit den zehn Grundsätzen des Global Compact in Einklang zu bringen. Zudem unterzeichneten wir die «Principles for Responsible Investment» (PRI). Weitere Informationen zu unserem Corporate-Governance-Ansatz finden Sie ab Seite 26.

Weitere Informationen zu unseren Corporate-Responsibility-Initiativen finden Sie unter: www.zurich.com/corporate-responsibility

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2016 (fortgesetzt)

Diversität und leistungsbasierter Ansatz

Wir müssen sicherstellen, dass wir über die erforderlichen Fähigkeiten und die qualifizierten Mitarbeitenden verfügen, um unsere Ziele zu erreichen. Um über den geeigneten Mix an Talenten verfügen zu können, legen wir besonderen Wert auf einen leistungsbasierten Ansatz sowie Diversität und Inklusion.



Diversität prägt unseren Kundenstamm sowie auch unsere Belegschaft.

Die Vorteile der Diversität in unserem Unternehmen nutzen

Den Bedürfnissen unserer Kunden können wir am besten entsprechen, wenn sich deren Vielfalt in unserem Unternehmen widerspiegelt. Deshalb achten wir auf die Individualität unserer Mitarbeitenden und schaffen so ein Umfeld, das sie motiviert, wertschätzt und leistungsfähig macht und das auch bessere geschäftliche Ergebnisse erzielen lässt.

Um unsere Ziele zu erreichen, liessen wir uns als erstes globales Unternehmen in der Versicherungsbranche gemäss EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) zertifizieren. Damit geben wir unserem Bestreben Ausdruck, die Geschlechtergleichstellung in allen Geschäftsbereichen zu verbessern. 2015 machten Deutschland, Hongkong, Italien, Spanien, die Schweiz und Gross-

britannien den Anfang, und 2016 erhielten wir aufgrund der erzielten Erfolge die Zertifizierung in Australien, Österreich, Brasilien, Irland, Japan und Mexiko. In diesen zwölf Ländern beschäftigt Zurich mehr als 28'000 Mitarbeitende.

EDGE stellt nicht nur Daten und Benchmarks bereit. Die über das Programm gewonnenen Erkenntnisse bieten Zurich zudem die Möglichkeit, die Ressourcen auf globale Initiativen zu fokussieren mit dem Ziel, für alle Mitarbeitenden eine bessere Inklusion am Arbeitsplatz zu realisieren. Wir verstärken unseren globalen Ansatz, indem wir unser neues Programm für flexible Arbeitszeitmodelle ausbauen, uns weiterhin auf die Umsetzung gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit konzentrieren und die Transparenz bei Auswahlprozessen und Beförderungen verbessern.

Gleiche Entwicklungschancen für alle

Wir möchten allen Mitarbeitenden gleiche Leistungschancen bieten und sie mit Gehalt, Beförderungen und Entwicklungsoptionen fair entschädigen. Zu diesem Zweck haben wir 2016 unser «Global Job Model» eingeführt. Unsere Mitarbeitenden können sich damit über Aufgabenprofile, Laufbahnstufen, Karriereoptionen und Job-Anforderungen informieren, damit sie ihre berufliche Weiterentwicklung bei Zurich leichter planen und umsetzen können.

Im Zentrum des neuen Programms steht eine hoch entwickelte Datenbank mit Profilen und standardisierten Informationen zu rund 41'000 Stellen, die unsere Mitarbeitenden im gesamten Unternehmen in mehr als 2'000 Stellenkategorien innehaben. Abgedeckt sind eine breite Anzahl an Mitarbeitenden, von Trainees und Hochschulabsolventen bis hin zu Führungskräften. Unsere Mitarbeitenden haben zudem Zugang zu unserem weltweiten Stellenkatalog. Die Informationen stehen auf Englisch, Deutsch, Italienisch, Spanisch, Französisch, Portugiesisch und Japanisch zur Verfügung.

Standardisierte Stellenbeschreibungen helfen Zurich dabei, Stellen länderübergreifend zu vergleichen und offene Stellen exakt zu beschreiben. Das System unterstützt zudem Datenanalysen, sodass wir Informationen wie Mitarbeiterfluktuation, demografische Daten und andere zentrale Messgrössen verfolgen können.

Wiedereingliederung von Veteranen in die Belegschaft

Zurich Nordamerika dankt all jenen, die den USA gedient und sich für den Schutz der Nation eingesetzt haben. Mehr als eine Million Veteranen werden in den kommenden Jahren aus dem Militärdienst ins zivile Erwerbsleben zurückkehren. Für die Unternehmen ist es eine wichtige Aufgabe, Möglichkeiten für diesen Übergang anzubieten. Die Versicherungsbranche verfügt unter anderem in den Bereichen Schadenregulierung, Risk Engineering, Informationstechnologie, operatives Geschäft und Underwriting über zahlreiche Stellen, für die Veteranen dank ihrer Fähigkeiten und ihrer Erfahrung geeignet sind. Veteranen tragen auch zum Erfolg von Zurich bei. Zurich ist gemeinsam mit über 170 Unternehmen in den USA Mitglied der Veteran Jobs Mission, einer nationalen Koalition, die sich für die Wiedereingliederung von Veteranen einsetzt. Um Veteranen den Aufbau einer beruflichen Laufbahn bei Zurich zu erleichtern, hat Zurich Nordamerika die Website «zurichhiresheroes.com» eingerichtet. Hier können Veteranen die Übertragbarkeit ihrer Fähigkeiten aus dem Militärdienst auf bei Zurich landesweit verfügbare Stellen überprüfen.

«Durch die Unterstützung von Veteranen beim Übergang vom Militärdienst ins zivile Erwerbsleben gewinnen wir ihre Führungskompetenz, Disziplin und Teamfähigkeit. Dies ist das Mindeste, was wir tun können, um Danke zu sagen», so Randall Clouser, Head of Marketing, Distribution and Regional Management von Zurich Nordamerika und Executive Sponsor des Veterans Engagement Team von Zurich (VETZ).

www.zurichna.com/en/careers/veterans

Zurich wurde von der «Military Times» als einer der 75 besten Arbeitgeber für Veteranen benannt.

KPIs

Unsere Mitarbeitenden – Operative KPIs

	2016	2015	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	53'894	55'732	(3,3%)
Mitarbeitende – Vollzeitäquivalente (FTE)	52'473	54'335	(3,4%)
Mitarbeiter-Fluktuationsrate (%)	16,5%	12,9%	3,5 pts
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,9	9,6	3,1%

KPIs

Entwicklung von Talent-KPIs

	2016	2015	Veränderung
Weibliche Mitarbeiterschaft (%)	51,1%	51,9%	(0,8 pts)
Weibliche Beteiligung am Leadership Team (%)	16,2%	13,7%	2,5 pts

Ausbildung der Führungskräfte von morgen

Über einen einheitlichen Standard für die Ausbildung und das Verantwortungsbewusstsein von Führungskräften stellen wir sicher, dass wir diesbezüglich die Anforderungen unserer Kunden weltweit erfüllen. Da unsere Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, in verschiedenen Ländern tätig zu sein, brauchen wir einen global einheitlichen Ansatz in der Ausbildung von Führungskräften.

Wir sind überzeugt, dass die Förderung neuer Talente der beste Weg ist, um die nächste Generation starker Führungsteams heranzubilden. Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2016 Zurich Oxygen eingeführt, ein umfassendes Programm, das auf die Entwicklung der Führungskompetenzen unserer Mitarbeitenden abzielt. Alle Führungskräfte haben 2016 an diesem Programm teilgenommen. Über 6'500 Mitarbeitende mit Führungsverantwortung – von Linienvorgesetzten bis hin zu Länder-CEOs – nahmen darüber hinaus an mehr als 120 eintägigen Veranstaltungen teil, bei denen die Fähigkeiten vermittelt und erläutert wurden, die für gute Führungskräfte unerlässlich sind. In Anerkennung unserer Bemühungen war Zurich im September 2016 Gegenstand verschiedener Fallstudien der Harvard Business Review, unter anderem zu der Frage, wie Zurich die Unternehmenskultur über einen verstärkten Fokus auf die Mitarbeitenden verändert.

Auf der Grundlage von Zurich Oxygen haben wir mit der Vereinheitlichung der Entwicklung von Führungskräften in unserem Unternehmen begonnen. Geplant ist die Einführung eines Ausbildungsplans mit vier Lernmodulreihen für verschiedene Karriere-stufen, der die bestehenden lokalen oder regionalen Programme ersetzen wird.

Ausbildung der nächsten Generation von Versicherungsexperten

Wir vermitteln die Fähigkeiten und das Know-how für die Versicherungsbranche der Zukunft. Unser Ausbildungskonzept umfasst ein neues, auf zwei Jahre angelegtes Programm, das in den USA eingeführt wurde.

Auf der Grundlage des Schweizer Modells der Berufslehre wurden 2016 im ersten Programmjahr 20 Lehrlinge aufgenommen. Das Ausbildungsprogramm wird am William Rainey Harper College in der Nähe unserer Nordamerika-Zentrale in Schaumburg, Illinois, durchgeführt. Bis 2020 sollen mindestens 100 Lehrlinge über dieses Programm einen Berufsabschluss erwerben.

Weitere Informationen zu unseren Initiativen auf dem Gebiet der Mitarbeiterentwicklung finden Sie unter:

www.zurich.com/our-people



Stärkung unserer Führungsstruktur

Im Jahr 2016 haben wir Zurich und unsere Führungsstruktur gestärkt. Dank unserer neuen, vereinfachten Struktur werden wir unsere Kunden besser betreuen können. Eine einwandfreie Governance unterstützt uns bei der Erreichung unseres Ziels, nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen zu schaffen.

Governance

**Bericht über die
Corporate Governance** 26

Vergütungsbericht 74

Bericht über die Corporate Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur 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 Arbeit des Verwaltungsrats und des Managements von Zurich sowie seiner Ausschüsse.



Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Im Jahr 2016 haben wir Zurich und unsere Führungsstruktur gestärkt. In diesem Zusammenhang wurden den Geschäftseinheiten zusätzliche Entscheidungsbefugnisse eingeräumt und interne Prozesse und Richtlinien verbessert.

Unsere Vergütungsstruktur wurde weiter überprüft und überwacht. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Vergütungsbericht, der auf diesen Abschnitt unseres Geschäftsberichts folgt.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

An der ordentlichen Generalversammlung vom 30. März 2016 wurden Jeffrey Hayman und David Nish als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. Don Nicolaisen, Rafael del Pino und Thomas K. Escher standen nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Catherine P. Bessant als neues Mitglied in den Verwaltungsrat vor.

Zum 7. März 2016 wurde Mario Greco zum Group Chief Executive Officer und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Gary Shaughnessy, CEO Global Life und Mitglied der Konzernleitung seit dem 1. Januar 2016, wurde zum 1. Juli 2016 zum CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) ernannt. Robert Dickie trat zum 1. Juli 2016 als Chief Operations and Technology Officer und Mitglied der Konzernleitung zurück, und Kristof Terryn, der bis zu diesem Zeitpunkt die Position des CEO General Insurance innehatte, wurde zum Group Chief Operating



Wir haben uns neu organisiert, was sich in der Art unserer Kundenbetreuung widerspiegelt.»

Officer ernannt. Zum 1. Oktober 2016 wurde Claudia Dill in ihrer Funktion als CEO Latin America zum Mitglied der Konzernleitung ernannt, Jack Howell wurde zum CEO Asia Pacific und Mitglied der Konzernleitung ernannt, und James Shea wurde zum CEO Commercial Insurance und Mitglied der Konzernleitung ernannt.

Ich war bis zum 7. März 2016 als Chief Executive Officer ad interim tätig. Während dieser Zeit übernahm Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten.

Neue Organisationsstruktur und Strategie

Am 17. November 2016 gaben wir unsere Konzernstrategie für die Jahre 2017 bis 2019 bekannt. Wir werden unsere Position als weltweit führender Versicherer im Bereich Schaden- und Unfallversicherung sowie Lebensversicherung festigen und uns auf eine Verbesserung der Rentabilität in einem schwierigen Marktumfeld konzentrieren. Dank unserer vertrauenswürdigen Marke werden wir unsere Kundenbeziehungen weiter ausbauen und unsere Geschäftsprozesse vereinfachen, sodass wir unsere Kunden noch besser bedienen können. Unser Ziel ist es sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden, insbesondere diejenigen mit direktem Kontakt zu unseren Kunden, in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen und ihre Rolle bei der Erschließung neuer Geschäfte, Verbesserung der Rentabilität und Unterstützung unseres Erfolgs zu verstehen. Unsere neue operative Konzernstruktur stellt eine wichtige Grundlage dar, damit wir dieses Ziel erreichen können.

Corporate Responsibility

Im Mittelpunkt der Unternehmenskultur bei Zurich steht verantwortungsbewusstes Handeln. Corporate Responsibility gilt als Triebkraft für nachhaltige Wertschöpfung für all unsere Anspruchsgruppen. Bei Zurich bestimmen wir proaktiv, wie ökologische, soziale und Governance-Themen in unserem Geschäftsalltag zu berücksichtigen sind. Das Hochwasserschutzprogramm von Zurich ist ein konkretes Beispiel dafür, wie Corporate Responsibility zu neuen Kundenlösungen beitragen, politische Grundsatzdiskussionen in Gang setzen und das Bewusstsein steigern kann.

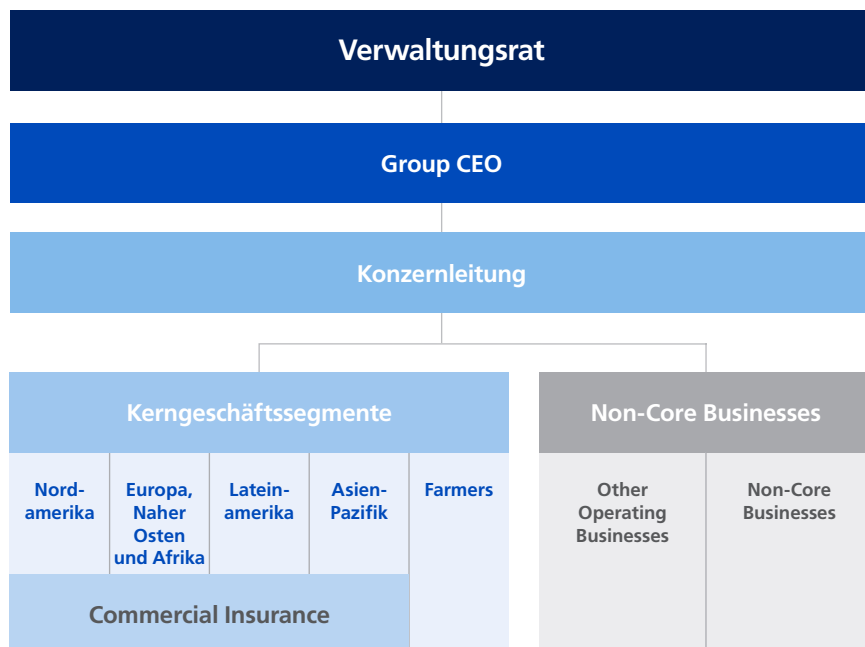
Neue operative Konzernstruktur

Wir haben uns neu organisiert, was sich in der Art unserer Kundenbetreuung widerspiegelt. Die Konzernleitung besteht nun aus allen Leitern der regionalen Geschäftseinheiten in Nordamerika, Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA), Lateinamerika und Asien-Pazifik sowie den Leitern unserer Geschäftsbereiche Commercial Insurance und Farmers. Des Weiteren sind der Group CIO, CFO, CRO und COO Mitglieder der Konzernleitung.

+ Seiten 31 bis 33 >

Vereinfachte neue operative Konzernstruktur

ab der zweiten Jahreshälfte 2016



Die Konzernleitung und der Verwaltungsrat nehmen eine aktive Rolle in unserem Ansatz zu Corporate Responsibility ein. Das Mandat des Governance- und Nominierungsausschusses wurde 2016 ausgeweitet, um die Corporate Responsibility stärker einzubinden, indem die Strategie und die Ziele des Konzerns in Bezug auf die Corporate Responsibility von diesem zu prüfen und zu genehmigen sind. Er wurde in Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss umbenannt.

Anspruchsgruppen von Zurich

Zurich legt Wert darauf, mit allen Anspruchsgruppen im Gespräch zu bleiben. Dazu zählen auch unsere Aktionäre bei den Treffen

für institutionelle Anleger, bei unserem Investorentag und an unserer jährlichen Generalversammlung. Ich freue mich darauf, Sie bei der diesjährigen Generalversammlung am 29. März 2017 begrüßen zu dürfen, und möchte mich bei Ihnen für Ihre unablässige Unterstützung und Ihr Engagement bedanken.

Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

Bericht über die Corporate Governance

Inhalt

Einführung	29
Konzernstruktur und Aktionäre	31
Kapitalstruktur	35
Verwaltungsrat	38
Konzernleitung	56
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	66
Informationspolitik	67
Mitarbeitende	67
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	68
Assurance bei Zurich Insurance Group	69
Externe Revision	70
Group Audit	71
Group Compliance	72
Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle	72
Unternehmensfortführung	73

Einführung

Die Zurich Insurance Group, die aus der 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 ihrer 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, sofern dies aufgrund von Staatsverträgen zwischen der Schweiz und anderen Ländern erforderlich ist, auch eine Solvabilität nach Solvency I ausgewiesen werden. 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, der Zürich Rückversicherungs-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 internen Richtlinien der Verwaltungsratsausschüsse der Zurich Insurance Group AG. Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss 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.

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, 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 Group CEO (per 7. März 2016) ernannt. Dadurch wurden die Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO wieder getrennt, und seit dem 7. März 2016 besteht der Verwaltungsrat wie zuvor ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind. 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 sind in einem eigenen Bericht zusammengefasst, der als «Vergütungsbericht» (siehe Seiten 74 bis 111) 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 und 3. Dezember 2015 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 2016 – auf einen Blick

per 31. Dezember 2016

Verwaltungsrat	Konzernleitung*
<p>Neuwahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> → Jeffrey Hayman, neues Mitglied (per 30. März 2016) → David Nish, neues Mitglied (per 30. März 2016) <p>Rücktritte</p> <ul style="list-style-type: none"> → Thomas K. Escher (per 30. März 2016) → Don Nicolaisen (per 30. März 2016) → Rafael del Pino (per 30. März 2016) 	<p>Neuernennungen</p> <ul style="list-style-type: none"> → Mario Greco, Group Chief Executive Officer (per 7. März 2016) → Claudia Dill, CEO Latin America (per 1. Oktober 2016) → Jack Howell, CEO Asia Pacific (per 1. Oktober 2016) → Gary Shaughnessy, CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) per 1. Juli 2016, ehemaliger CEO Global Life (per 1. Januar 2016) → James Shea, CEO Commercial Insurance (per 1. Oktober 2016) <p>Neue Funktion</p> <ul style="list-style-type: none"> → Kristof Terryn, Group Chief Operating Officer (per 1. Juli 2016), ehemaliger CEO General Insurance <p>Rücktritte</p> <ul style="list-style-type: none"> → Robert Dickie, Group Chief Operations and Technology Officer (per 1. Juli 2016)

* Der Group General Counsel und der Group Human Resources Officer gehörten per 1. Juli 2016 nicht mehr zur Konzernleitung. Der Group General Counsel nimmt ex officio an allen Sitzungen der Konzernleitung teil.

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.

Im Laufe des Jahres 2016 wurden die folgenden Veränderungen an der operativen Konzernstruktur implementiert:

- Die ehemalige Segmentstruktur (General Insurance und Global Life) wurde am 1. Juli 2016 abgeschafft, und eine neue Struktur wurde eingeführt, die das Leben- und Nichtlebensgeschäft zusammenlegt.
- Am 1. Oktober 2016 legte die Gruppe ihr Gross- und Firmenkundengeschäft zusammen und bildete daraus eine einzige globale Geschäftseinheit mit der Bezeichnung Commercial Insurance.
- Die neue Struktur ist regional organisiert; die Länder bilden dabei die wichtigsten Geschäftseinheiten.

Die zwei folgenden Grafiken stellen die 2016 vorgenommenen Veränderungen der operativen Konzernstruktur dar, die 2017 vollumfänglich in Kraft treten werden.

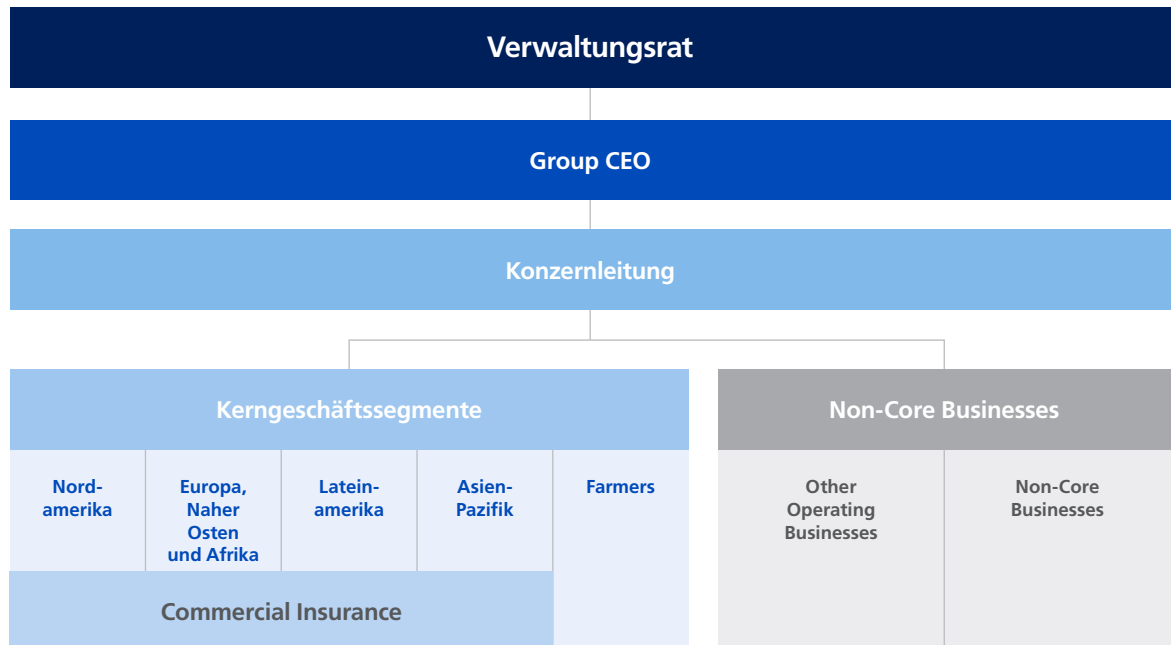
Bisherige operative Konzernstruktur



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Vereinfachte neue operative Konzernstruktur

ab der zweiten Jahreshälfte 2016



Die Gruppe verfolgt eine kundenorientierte Strategie und wird nach Regionen geführt; hinzu kommen das Farmers- und Commercial-Insurance-Geschäft. An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Sechs Mitglieder der Konzernleitung vertreten die Geschäfte der Gruppe: die CEOs der Regionen (CEO North America, CEO EMEA, CEO Latin America, CEO Asia Pacific), der CEO Farmers und der CEO Commercial Insurance. Vier Mitglieder nehmen Konzernfunktionen wahr: der Group Chief Financial Officer (CFO), der Group Chief Investment Officer (CIO), der Group Chief Risk Officer (CRO) und der Group Chief Operating Officer (COO). Die Funktion des Group COO vereint die Verantwortung für Operations und Technologie mit der Verantwortung für Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung, Versicherungsmathematik und Preisgestaltung, und schafft damit ein Gefühl der Entschlossenheit und Verantwortung für technische Exzellenz, Effizienz und betriebliche Umgestaltung in allen Teilen des Geschäfts. Zudem ist der Group CFO neu verantwortlich für die Rückversicherung im Leben- und Nichtlebensgeschäft. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den Seiten 56 bis 66.

Die ehemalige Segmentstruktur (General Insurance und Global Life) wurde am 1. Juli 2016 abgeschafft, und eine neue Struktur wurde eingeführt, die das Leben- und Nichtlebensgeschäft zusammenlegt und einen einheitlichen Vermarktungsansatz anwendet. Am 1. Oktober 2016 legte die Gruppe ihr Gross- und Firmenkundengeschäft zusammen und bildete daraus eine einzige globale Geschäftseinheit mit der Bezeichnung Commercial Insurance. Diese Neuausrichtung war Teil des Prozesses zur Vereinfachung und Stärkung der Organisation. Die Geschäftseinheit Commercial Insurance fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen. Die operative Struktur der Gruppe spiegelt die von der Gruppe betriebenen Geschäftsbereiche und deren strategische Ausrichtung, mit der verschiedene Produkte und Dienstleistungen bestimmten Kundengruppen angeboten werden, wider.

Die neue operative Konzernstruktur wird stufenweise eingeführt und tritt im Geschäftsjahr 2017 vollumfänglich in Kraft. Die berichtspflichtigen Geschäftseinheiten der Gruppe für 2016 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 eine Strategie mit marktführenden Lösungen in den Bereichen Unit-linked-, Vorsorge- und gebührenbasierte Produkte, um 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.
-

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.
-

Ab 2017 betrachtet die Gruppe die Regionen und Farmers als ihre Kerngeschäftssegmente.

-
- Regionen (EMEA, Nordamerika, Lateinamerika und Asien-Pazifik): Durch diese Geschäftseinheiten bietet die Gruppe eine Vielzahl von Produkten der Schaden- und Unfallversicherung sowie Lebensversicherung für Privat- und Firmenkunden. Commercial Insurance fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen.
 - Farmers (unverändert).
-

Ein detaillierter Bericht zu den Ergebnissen der ehemaligen Geschäftssegmente im Jahr 2016 befindet sich im Operating and Financial Review der Gruppe ab Seite 148. 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/en/investor-relations/results-and-reports).

Eine Aufstellung der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe findet sich auf den Seiten 264 bis 266. Weitere Informationen über die Kotierungen der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind den Aktionärsinformationen auf den Seiten 300 und 303 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 Verkaufspositionen (inkl. Long-Put-Optionen und Short-Call-Optionen) hat separat zu erfolgen. Die Prozentschwellen berechnen sich ausgehend von den Stimmrechten gemäss der 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. 2016 erhielt die Gruppe eine neue Meldung der Norges Bank (der norwegischen Zentralbank), Oslo, dass die Schwelle von 3% überschritten wurde.

Zurich Insurance Group AG ist ausser BlackRock, Inc., New York (über 5%), und Norges Bank, Oslo (über 3%), keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte per 31. Dezember 2016 direkt oder indirekt Aktien, Optionsrechte und/oder Umwandlungsrechte von mehr als 5% bzw. 3% der ausgegebenen Aktien von 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: www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Ferner sind Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2016 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam oder allein die Kontrolle über Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Übersicht über die Aktionärsstruktur**Anzahl
gehaltener Aktien**

per 31. Dezember 2016		Anzahl eingetragener Aktionäre	% des eingetragenen Aktienkapitals
1–500		120'618	14,7
501–1'000		5'595	4,6
1'001–10'000		4'334	11,7
10'001–100'000		421	13,0
100'001+		67	56,0
Gesamtzahl Namenaktien¹		131'035	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

**Eingetragene
Aktionäre
nach Typ**

per 31. Dezember 2016		Eingetragene Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre		95,9	29,1
Juristische Personen		3,9	27,0
Nominees, Treuhänder		0,2	43,9
Total		100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

**Eingetragene
Aktionäre
nach Region**

per 31. Dezember 2016		Eingetragene Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz		94,2	49,7
Grossbritannien		0,4	26,2
Nordamerika		0,7	9,8
Asien		0,2	0,7
Lateinamerika		0,1	0,0
Rest der Welt		4,4	13,6

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

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

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2016 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 15'060'740.60, aufgeteilt in 150'607'406 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017 eine Dividende von CHF 17 je Aktie vorschlagen. Die diesjährige Dividendenzahlung soll teilweise aus den Reserven aus Kapitaleinlagen geleistet werden. Der entsprechende Anteil ist in der Schweiz nicht verrechnungssteuerpflichtig.

Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital

Per 31. Dezember 2016 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 30. März 2018 um bis zu 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 68'785.30 bzw. über 687'853 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 19 auf den Seiten 224 bis 225 der geprüften Consolidated Financial Statements.

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2016

2016 wurden insgesamt 202'442 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit belief sich das Aktienkapital am 31. Dezember 2016 auf CHF 15'060'740.60 (150'607'406 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 weitere bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 ter (2a) der Statuten) belief sich auf CHF 68'785.30 (687'853 Aktien).

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2015

2015 wurden insgesamt 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 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 weitere bedingte Aktienkapital (gemäss Artikel 5 ter (2a) der Statuten) belief sich auf CHF 89'029.50 (890'295 Aktien).

Veränderungen des ordentlichen Aktienkapitals während der letzten zwei Jahre	Aktienkapital	Anzahl	Nennwert
	in CHF	Aktien	in CHF
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
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	20'244.20	202'442	0.10
Per 31. Dezember 2016	15'060'740.60	150'607'406	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2014 sind im Geschäftsbericht 2015 der Zurich Insurance Group, Seite 30, 166 bis 167 sowie 214 bis 215 enthalten.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 Aktienregister eingetragenen Aktionär, alle übrigen mit einer solchen Aktie verbundenen Gesellschaftsrechte auszuüben.

Einige Anteile werden von den Anlegern in Form von American Depositary Receipts (ADRs)¹ gehalten. Per 31. Dezember 2016 hielten Anleger 23'582'820 ADRs (dies entspricht 2'358'282 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 2016 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienoptionspläne für Mitarbeitende finden Sie in Note 21 der geprüften Consolidated Financial Statements auf den Seiten 233 bis 234.

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 ADSs unter dem Kürzel ZURVY an der «OTCQX», einer elektronischen Plattform, die von OTC Markets Group, 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.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN.

Verwaltungsrat

Ein vielfältiger und
effektiver 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 Group Chief Executive Officer und der Konzernleitung.

**Tom de Swaan**

Präsident des Verwaltungsrats

Nationalität:	Jahrgang:
Niederlande	1946

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 42 >](#)

**Fred Kindle**

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Nationalität:	Jahrgang:
Schweiz	1959

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss, Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 42 >](#)

**Christoph Franz**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität:	Jahrgang:
Schweiz und Deutschland	1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss, Vergütungsausschuss (Vorsitzender)

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 43 >](#)

**Jeffrey Hayman**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität:	Jahrgang:
USA	1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 44 >](#)



Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1953

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Prüfungsausschuss (Vorsitzende),
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 42 >](#)



Susan Bies

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1947

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Prüfungsausschuss, Risiko- und
Investmentausschuss (Vorsitzende)

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG,
Zurich American Insurance Company

[+ Seite 43 >](#)



Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1953

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und
Corporate Responsibility-Ausschuss,
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 43 >](#)



Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1956

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Prüfungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 44 >](#)



Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Singapur
Jahrgang: 1948

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 44 >](#)



David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 45 >](#)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse

per 31. Dezember 2016



* Präsident des Verwaltungsrats bzw. Vorsitzende(r) des Verwaltungsratsausschusses.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat konstituiert sich in seiner ersten Sitzung nach der Generalversammlung selbst, mit Ausnahme des Präsidenten und der Mitglieder 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 ist Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich American Insurance Company. Abgesehen von Frau Bies 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.

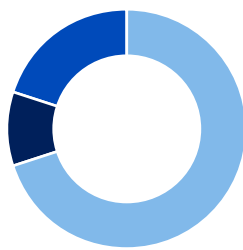
Zusammensetzung des Verwaltungsrats

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 31. Dezember 2016 sassen im Verwaltungsrat Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats sammelten ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern, sodass 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.

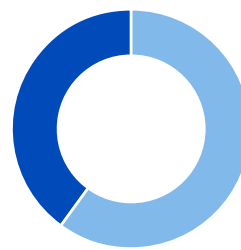
Einzelheiten zur aktuellen Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2016 in Bezug auf Länge der Amtszeit und Geschlechterverhältnis finden sich in den folgenden Grafiken:

Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit in %, per 31. Dezember 2016



● Unter 5 Jahre	70
● Zwischen 5 und 10 Jahren	10
● Über 10 Jahre	20

Verwaltungsrat nach Geschlecht in %, per 31. Dezember 2016



● Männlich	60
● Weiblich	40

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Tom de Swaan arbeitete während 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 Boards der Financial Services Authority in Grossbritannien. Von 2006 bis Mai 2015 war er nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats von GlaxoSmithKline. Von 2008 bis Februar 2016 war Herr de Swaan Mitglied des Aufsichtsrats von Van Lanschot NV, der Holdinggesellschaft von F. van Lanschot Bankiers, einer unabhängigen niederländischen Bank und bis Dezember 2015 war er dessen Präsident. 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. Von Dezember 2015 bis Anfangs März 2016 fungierte Tom de Swaan zusätzlich als Chief Executive Officer a.i.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Herr de Swaan ist Vizepräsident des Aufsichtsrats des niederländischen Royal DSM, einem weltweit aktiven Life Sciences und Material Sciences Unternehmen.* 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 IIF Board of Directors, des European Financial Services Round Table (EFR) und des 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 innehatte, liess Herr de Swaan sein Mandat bei diesem kotierten Unternehmen ruhen

Fred Kindle

Vizepräsident des Verwaltungsrats

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. Von 2008 bis 2015 war er Partner des Private-Equity-Unternehmens Clayton, Dubilier & Rice LLP mit Sitz in New York und London, wo er seit 2016 als Operating Advisor tätig ist. Er ist seit April 2006 Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im September 2013 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss, Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

In seiner Funktion als Partner von Clayton, Dubilier & Rice war Herr Kindle von 2008 bis 2015 Präsident und ist seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats der Exova plc, Grossbritannien. Darüber hinaus ist er seit 2002 Mitglied und seit April 2014 Präsident des Verwaltungsrats der VZ Holding Ltd, Zürich. Seit 2008 ist er Mitglied im Verwaltungsrat der sich im Privatbesitz befindenden Stadler Rail AG und seit 2016 Mitglied im Verwaltungsrat von Schneider Electric.

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.

Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats

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 Chief Accounting Officer von GE Financial Services. Von 2004 bis Mai 2011 war Frau Amble Executive Vice President und Principle Accounting Officer, 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 (FASAC) ab. Seit April 2015 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Frau Amble ist Mitglied im Verwaltungsrat von Sirius XM Satellite Radio, bei dem sie ebenfalls 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. Seit Oktober 2016 ist sie Beraterin des Risiko-Ausschusses der Geschäftsleitung der amerikanischen Tochtergesellschaft von Société Générale S.A., einer französischen multinationalen Bank und Finanzgesellschaft. 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

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,
Risiko- und Investmentausschuss (Vorsitzende)

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG,
Zürich American Insurance Company

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

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 Frau Carnwath Senior Partner beim Finanzberater Phoenix Partnership. Nachdem das Unternehmen Ende 1997 von Donaldson Lufkin Jenrette (DLJ) übernommen worden war, arbeitete sie 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. Frau Carnwath 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.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss,
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Dame Alison ist seit 2011 Senior Advisor bei Evercore Partners. Sie ist seit 2008 Verwaltungsratspräsidentin von Land Securities Group plc und seit 2005 auch ein Mitglied des Verwaltungsrats von PACCAR Inc. 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

Frau Carnwath 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.

Christoph Franz

Mitglied des Verwaltungsrats

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-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss,
Vergütungsausschuss (Vorsitzender)

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 Verwaltungsrats der Stadler Rail AG. Des Weiteren ist Herr Franz Mitglied der Stiftungsräte der Ernst-Goehner Stiftung, von Avenir Suisse und des Lucerne Festivals sowie Mitglied des Beirats der Universität St. Gallen (HSG).

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 École Centrale de Lyon und absolvierte einen Forschungsaufenthalt (post-doctorate) an der University of California, Berkeley.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Jeffrey Hayman**

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeffrey Hayman begann seine Karriere 1983 als Schadensachbearbeiter im Sachversicherungsgeschäft von Travelers Companies in den USA wo er später verschiedene Positionen innehatte. 1998 trat er als Regional Vice President Personal Lines bei AIU Far East in Japan in die AIG ein. Danach war er ab 2003 in verschiedenen leitenden Positionen in Japan und Korea tätig, unter anderem als Chairman von AIU Insurance Company in Japan sowie President und CEO von AIU Far East Holdings, Japan and Korea. Von 2009 bis 2011 war Jeffrey Hayman Senior Vice President und Chief Administrative Officer, und von 2011 bis 2013 Executive Vice President und CEO Global Consumer Insurance bei AIG. 2013 war er President International Insurance bei Starr Companies. Seither ist er als unabhängiger Berater tätig. Seit März 2016 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Keine

Ausbildung

Jeffrey Hayman hat einen MBA in Finance der University of Hartford, Barney School of Business and Public Administration, West Hartford, USA, und einen Bachelor in Arts, Economics and Political Science des Saint Olaf College, Northfield, USA. Er ist ein Chartered Life Underwriter und ein Chartered Financial Consultant.

Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats

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.

Mitgliedschaft in AusschüssenPrüfungsausschuss,
Risiko- und Investmentausschuss**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 Verwaltungsrats 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.

Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Kishore Mahbubani begann seine Karriere 1971 als Diplomat beim Aussenministerium in Singapur. 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 UNO Sicherheitsrats. Von 1993 bis 1998 war Herr Mahbubani 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 AusschüssenVergütungsausschuss,
Risiko- und Investmentausschuss**Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe**

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Herr Mahbubani ist Dekan und Professor für Public Policy an der Lee Kuan Yew School of Public Policy der National University of Singapore. Seit Januar 2016 ist er ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats von Wilmar International Limited, Singapur. Zudem nimmt er 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 der Global Agenda Council on Geo-Economics des World Economic Forums. Weiter ist er Präsident des Lee Kuan Yew World City Price Nominating Committee.

Ausbildung

Herr Mahbubani 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.

David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

David Nish begann seine berufliche Karriere 1981 bei Price Waterhouse in Grossbritannien wo er von 1993 bis 1997 als Audit und Transaction Partner tätig war. 1997 stiess er als Deputy Finance Director zu Scottish Power plc. Zwei Jahre später wurde er zum Group Finance Director befördert. Diese Position hatte er bis 2005 inne als er zum Executive Director derjenigen Abteilung ernannt wurde, die sich für das Geschäft mit den regulierten Übertragungs- und Verteilnetzen verantwortlich zeichnet. 2006 wurde Herr Nish Group Finance Director bei der globalen Investment Management und Lebensversicherungs-Gruppe Standard Life plc in Grossbritannien. 2010 wurde er zum Group Chief Executive Officer von Standard Life plc befördert, eine Position, die er bis 2015 innehatte. Er war auch stellvertretender Vorsitzender der Association of British Insurers, Mitglied des CityUK Board Advisory Committee sowie Mitglied des Financial Services Advisory Board der schottischen Regierung. Seit März 2016 ist er 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

David Nish ist Mitglied des Aufsichtsrats von HSBC Holdings plc, der Vodafone Group plc, der London Stock Exchange Group plc sowie Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der UK Green Investment Bank plc, ein Unternehmen, das in vollständigem Besitz der britischen Regierung ist. Weiter ist er Mitglied des Council of the Institute of Chartered Accountants of Scotland. David Nish war früher unter anderem Mitglied des Verwaltungsrats von HDFC Life (India), Northern Foods plc, Thus plc und dem Royal Scottish National Orchestra.

Ausbildung

David Nish hat einen Bachelor of Arts in Accountancy der University of Glasgow und ist ein Chartered Accountant des Institute of Chartered Accountants of Scotland.

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 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 wurden per 7. März 2016, als Mario Greco die Funktion des Chief Executive Officer übernahm, erneut getrennt. 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 Geschäftsführung betraut sind; daher bedarf es keines «Lead Director» gemäss Swiss Code of Best Practice.

Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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:

	Verwal- tungsrat	Konzern- leitung
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):

	Verwal- tungsrat	Konzern- leitung
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 30. März 2016 wurden alle Verwaltungsratsmitglieder für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Herr Jeffrey Hayman und Herr David Nish wurden neu gewählt. Die Aktionäre wählten Herrn Tom de Swaan zum Präsidenten des Verwaltungsrats. Als Mitglieder des Vergütungsausschusses wurden Herr Christoph Franz, Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle und Herr Kishore Mahbubani gewählt. Als unabhängigen Stimmrechtsvertreter wählten die Aktionäre Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller. Herr Don Nicolaisen, Herr Rafael del Pino und Herr Thomas K. Escher standen nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Catherine P. Bessant als neues Mitglied des Verwaltungsrats vor.

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, Herr Jeffrey Hayman, Frau Monica Mächler, Herr Kishore Mahbubani, Herr David Nish und Frau Catherine P. Bessant.
- Als Präsident des Verwaltungsrats: Herr Tom de Swaan.
- Als Mitglieder des Vergütungsausschusses: Herr Christoph Franz, Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle und Herr Kishore Mahbubani.
- Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter: Herr RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Interne Organisationsstruktur und Verantwortungsbereiche

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 Group CEO nimmt ex officio an den Verwaltungsratssitzungen teil. Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig auf Einladung an den Verwaltungsratssitzungen teil. Andere Führungskräfte sind gelegentlich auf Einladung des Verwaltungsrats ebenfalls 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 2016 wurden zwölf Sitzungen abgehalten (bei sieben dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; fünf Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Sechs Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden, zwei Sitzungen nahmen im Durchschnitt jeweils etwa drei Stunden in Anspruch und vier Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat acht Zirkulationsbeschlüsse gefasst.

2016 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen

Überblick über
die Teilnahme
an den Sitzungen

per 31. Dezember 2016

	Governance-, Nominierungs- und Corporate- Responsibility- Ausschuss					Risiko- und Investment- ausschuss
	Verwal- tungsrat	Prüfungs- ausschuss	Vergütungs- ausschuss			
Anzahl der Sitzungen	12	4	9	5	11	
Anzahl der Mitglieder ¹	10	4	4	4	6	
Sitzungsteilnahme in %	93	94	94	100	95	

¹ Bis 30. März 2016 hatte der Verwaltungsrat 11, der Prüfungsausschuss, der Vergütungsausschuss sowie der Risiko- und Investmentausschuss jeweils 5 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 der Gruppe (die halb- und vierteljährlich erstellt werden). 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 2016 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf die folgenden Themen:

- Nachfolge des Group CEO;
- Reorganisation der Gruppenstruktur und Zusammensetzung der Konzernleitung;
- Umsetzung und Durchführung der Strategie 2014 bis 2016 einschliesslich Prüfung GI;
- Entwicklung der neuen Strategie ab 2017;
- Detaillierte Überprüfung verschiedener regionaler Geschäftseinheiten;
- Kundentrends, Strukturwandel in der Branche und technologische Umbrüche;
- Fusions- und Übernahmetransaktionen;
- Externe Beurteilung 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 2016 eine Stunde.

Externe Beurteilung

Alle drei Jahre erfolgt eine externe Beurteilung des gesamten Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. 2016 wurden folgende wesentlichen 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 Performance-management) 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-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Der Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss besteht mindestens aus vier Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell wirken Tom de Swaan (Vorsitzender), Dame Alison Carnwath, Christoph Franz und Fred Kindle in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss 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 Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung betraut. In diesem Zusammenhang schlägt er die Grundsätze für die Nominierung 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 Group CEO und der Mitglieder der Konzernleitung. Abschliessende Entscheidungen über Nominierungen und Ernennungen werden vom Verwaltungsrat getroffen, unter dem 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.
- Er prüft und genehmigt die Strategie und Ziele des Konzerns in Bezug auf die Corporate Responsibility.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Aktivitäten 2016: Im Jahr 2016 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Nachfolge des Group CEO;
- Zusammensetzung der Konzernleitung;
- 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;
- Anpassung der Corporate-Governance-Dokumente an die neue Organisationsstruktur und Prüfung der Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder.

Der Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2016 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 Christoph Franz (Vorsitzender), Tom de Swaan, Fred Kindle und Kishore Mahbubani 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 74 bis 111).
- 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 Group CEO und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge. Ebenso prüft er die Anstellungsbedingungen der anderen Mitglieder der Konzernleitung, die durch den Group CEO ausgehandelt werden, bevor er sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.
- Er arbeitet mit dem Group 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-Beurteilung 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 2016: Im Jahr 2016 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Performance der Gruppe, Segmente und Konzernleitung sowie Genehmigung der Werte für die STIP- und LTIP-Zuteilungen für 2016 einschliesslich Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2015;
- aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung und dessen Auswirkungen für 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 30. März 2016 zur Abstimmung vorgelegt wurde, sowie die Ergebnisse dieser Abstimmung;
- an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Risiko- und Investmentausschuss 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 der Ausschüsse wurden vom Verwaltungsrat geprüft und genehmigt;
- die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- Aktivitäten des Group Pension Committee;
- die neue STIP-Struktur ab dem Jahr 2017.

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 zweimal pro Jahr. Im Jahr 2016 hielt er fünf Sitzungen ab.

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 Joan Amble (Vorsitzende), Susan Bies, Monica Mächler und David Nish – die jeweils die erforderlichen Voraussetzungen zur Unabhängigkeit und Qualifikation erfüllen – in diesem Ausschuss mit.

Gemäss den internen Richtlinien für die Ausschüsse des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG (interne Richtlinien der Ausschüsse) 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 dem Risiko- und Investmentausschuss und dem Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses, und mindestens ein Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses ist Mitglied des Prüfungsausschusses. Der Verwaltungsratspräsident nimmt regelmässig als Gast an den Sitzungen des Prüfungsausschusses sowie des Risiko- und Investmentausschusses teil.

Die externen Revisoren, die 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 des Managements zu ermöglichen.

Weitere Informationen zur Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses finden sich auf den Seiten 70 bis 71.

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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Aktivitäten 2016: Im Jahr 2016 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;
- 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 2016 hielt er neun Sitzungen ab, einschliesslich der gemeinsamen Sitzungen des Prüfungsausschusses und des Risiko- und Investmentausschusses.

Risiko- und Investmentausschuss

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

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

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Risiko- und Investmentausschuss 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 unternehmensweite Governance in diesem Bereich, einschliesslich Risikomanagement und Risikokontrolle, Risikopolitik und deren Umsetzung sowie die Risikostrategie und die Überwachung operativer Risiken.
- Er kontrolliert die bei der Risikoidentifikation angewendeten Methoden.
- Er überwacht die Auswirkungen verschiedener Risikotypen auf das wirtschaftliche und regulatorische Kapital.
- Er prüft zusammen mit der Konzernleitung 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.
- Er überwacht den Anlageprozess.
- Er prüft Transaktionen oberhalb des vordefinierten Schwellenwerts.
- Er erhält Statusberichte über die jährliche strategische Asset-Allocation der Gruppe, den Marktrisikoverbrauch im Verhältnis zum zugewiesenen Marktrisikokapital und Marktrisikolimit und die wichtigsten Marktrisikotreiber, Berichte über das Anlageergebnis, die wirtschaftliche Anlagerendite im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten sowie Statusberichte über die Performance der Vermögensverwalter.
- Er bewertet die Unabhängigkeit und Objektivität der Risikomanagement-Funktion und prüft die Aktivitäten, Pläne, Organisation und Qualität des Risikomanagements und der Investment Management-Funktionen.

Aktivitäten 2016: Aus Sicht des unternehmensweiten Risikomanagements wurden 2016 vom Risiko- und Investmentausschuss insbesondere folgende Themen behandelt:

- überarbeiteter ERM-Ansatz, einschliesslich Risikobereitschaft der Gruppe;
- neue Risikomanagementstrategie der Gruppe;
- Ergebnisse der gesamten Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling™) der Gruppe, einschliesslich einer Aktualisierung der Risikoverantwortung und der Massnahmen zur Risikominderung;
- die eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung der Gruppe für 2016;
- der Sanierungsplan der Gruppe für 2016;
- das Risikoprofil der Gruppe sowie das wirtschaftliche und regulatorische Kapital, einschliesslich Entwicklung des internen Kapitalmodells und der risikobasierten Kapitallimiten;
- Revisionspläne für die Zurich Risk Policy (ZRP);
- Genehmigungsprojekt des internen SST-Modells;
- operative Risikostruktur;
- aktuelle Informationen zu regulatorischen Risiken;
- an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Vergütungsausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe besprochen;
- makroökonomische Entwicklungen; Anlagen und Asset/Liability-Management, Markt- und Kreditrisiken sowie Kontrollen, einschliesslich Berichte zu derivativen Finanzinstrumenten und Performance der Vermögensverwalter;
- Risiken und Kontrollen im Segment Nichtlebensversicherung, Akkumulationsmanagement, technische Zeichnungsprüfungen und Rückversicherung;
- Lebensversicherungsrisiken, einschliesslich einer Beurteilung der Folgen des Niedrigzinsumfeldes auf die Geschäftsentwicklung und das Langlebigkeitsrisiko.

Weitere Informationen zur Risk Governance finden Sie in der Risk Review auf den Seiten 114 bis 147.

Der Risiko- und Investmentausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2016 hielt er elf Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verantwortungsbereiche von Verwaltungsrat und Management

Der Verwaltungsrat entscheidet über die Strategie der Gruppe und ist für die Überwachung des Managements und für bedeutende Fragestellungen im Zusammenhang mit Strategie, Finanzen und Organisation 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 47 bis 48.

Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat dem Group CEO und – unter seiner Aufsicht – der Konzernleitung und deren Mitgliedern die Leitung der Gruppe übertragen. Der Group CEO ist das höchste Kadermitglied der Gruppe mit Verantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Er vertritt die Gesamtinteressen der Gruppe gegenüber Dritten, sofern diese Interessen nicht vom Verwaltungsrat vertreten werden. Der Group CEO ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der vom Verwaltungsrat genehmigten Strategie- und Finanzpläne. Ihm obliegen spezifische Aufgaben und Pflichten hinsichtlich strategischer, finanzieller und organisatorischer Angelegenheiten, und er leitet, überwacht und koordiniert die Aktivitäten der Mitglieder der Konzernleitung und seiner anderen direkt unterstellten Mitarbeitenden.

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 Group CEO und andere Führungskräfte an den Verwaltungsrat liefert angemessene Informationen und Statusberichte. Dazu gehören wichtige Leistungskennzahlen und andere relevante Finanzinformationen der Gruppe, 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 2016 regelmässig mit dem Group CEO. Er trifft sich ausserhalb der regulären Sitzungen gelegentlich mit anderen Mitgliedern der Konzernleitung und dem Management. Ebenso verfahren auch die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats; sie treffen sich vor allem mit dem Group CFO und dem Group CRO. Während der Verwaltungsratspräsident die Funktion des CEO ad interim ausübte, hat der Vizepräsident des Verwaltungsrats zusätzliche Verantwortung übernommen, 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 hat ein koordiniertes und formalisiertes Konzept für das Risikomanagement und die Risikokontrolle eingeführt und umgesetzt. Informationen zum Risikomanagement und den internen Kontrollprozessen der Gruppe finden Sie in der Risk Review ab Seite 114. 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 70 bis 72.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN.

Konzernleitung

Eine fokussierte und kundenorientierte Konzernleitung

Wir werden unsere Position als ein weltweit führender Versicherer im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung sowie im Lebensversicherungsgeschäft festigen und uns auf die Verbesserung der Rentabilität in einem schwierigen Marktumfeld konzentrieren.


Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Nationalität:
Italien

Jahrgang:
1959

[+ Seite 62 >](#)

Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Nationalität:
Schweiz

Jahrgang:
1965

[+ Seite 62 >](#)

Jeff Dailey

CEO of Farmers Group, Inc.

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1957

[+ Seite 62 >](#)

George Quinn

Group Chief Financial Officer

Nationalität:
Grossbritannien

Jahrgang:
1966

[+ Seite 64 >](#)

Cecilia Reyes

Group Chief Risk Officer

Nationalität:
Schweiz und Philippinen

Jahrgang:
1959

[+ Seite 64 >](#)

Gary Shaughnessy

CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa)

Nationalität:
Grossbritannien

Jahrgang:
1966

[+ Seite 64 >](#)



Claudia Dill
CEO Latin America

Nationalität:
Schweiz

Jahrgang:
1966

[+ Seite 63 >](#)



Mike Foley
CEO North America

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1962

[+ Seite 63 >](#)



Jack Howell
CEO Asia Pacific

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1970

[+ Seite 63 >](#)



James Shea
CEO Commercial Insurance

Nationalität:
Kanada

Jahrgang:
1965

[+ Seite 65 >](#)



Kristof Terryn
Group Chief Operating Officer

Nationalität:
Belgien

Jahrgang:
1967

[+ Seite 65 >](#)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Management

Konzernleitung

Group Management

per 31. Dezember 2016



Jene Bereiche der Konzernleitung, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, werden dem Group CEO übertragen. Der Group CEO hat die Gesamtverantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Die Konzernleitung fungiert als das Kern-Managementteam des Group CEO im Hinblick auf strategische, finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte von gruppenweiter Relevanz. Dazu zählen auch die konsolidierte Performance, Eigenkapitalzuteilung sowie Fusionen und Akquisitionen.

An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Zu den Mitgliedern der Konzernleitung gehörten per 31. Dezember 2016 der Group CFO, der Group CIO, der Group COO und der Group CRO. Um in der Konzernleitung sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Regionen zu berücksichtigen, waren auch der CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), der CEO North America, der CEO Latin America, der CEO Asia Pacific, der CEO von Farmers Group Inc. und der CEO Commercial Insurance Mitglieder der Konzernleitung.

Veränderungen in der Konzernleitung

Am 7. März 2016 wurde Mario Greco zum Group CEO und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Gary Shaughnessy, CEO Global Life und Mitglied der Konzernleitung seit dem 1. Januar 2016, wurde am 1. Juli 2016 zum CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) ernannt. Robert Dickie trat am 1. Juli 2016 als Chief Operations and Technology Officer und Mitglied der Konzernleitung zurück, und Kristof Terry, der bis zu diesem Zeitpunkt die Position des CEO General Insurance innehatte, wurde zum Group COO ernannt. Am 1. Oktober 2016 wurde Claudia Dill in ihrer Funktion als CEO Latin America zum Mitglied der Konzernleitung ernannt, Jack Howell wurde zum CEO Asia Pacific und Mitglied der Konzernleitung ernannt, und James Shea wurde zum CEO Commercial Insurance und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Der Group General Counsel und der Group Human Resources Officer gehörten per 1. Juli 2016 nicht mehr zur Konzernleitung. Der Group General Counsel nimmt ex officio an allen Sitzungen der Konzernleitung teil.

Zur Vereinfachung der Koordination und Abstimmung der dem Group CEO zur Genehmigung vorzulegenden Empfehlungen zu spezifischen Themen wurden für Schlüsselbereiche die folgenden funktionsübergreifenden Ausschüsse eingerichtet.

Management-Ausschüsse

Nach Überprüfung der Governance der Gruppe wurden die bestehenden Management-Ausschüsse (Finance Committee und Risk and Control Committee) mit Wirkung vom 1. November 2016 durch das Group Balance Sheet Committee (GBSC) und das Group Risk Committee (GRC) ersetzt.

Das Group Balance Sheet Committee (GBSC)

Mitglieder: Group CFO (Vorsitzender), Group CEO, Group CRO, Group CIO. Der Group General Counsel nimmt ex officio an den Sitzungen teil, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Das GBSC dient als funktionsübergreifendes Beratungsgremium für Angelegenheiten, die die Bilanzen von Zurich und/oder der gesamten Gruppe wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss legt dem Group CEO Empfehlungen vor. Zentrale Themen sind:

- Kapitalmanagement bei Eigenkapitalzuteilungen und Entscheidungen zur Kreditaufnahme und Kreditgewährung;
- Bilanzplanung bezüglich Strategien zu Liquidität, Solvabilität, Anlagen und Asset/Liability Management und der damit verbundenen Eigenkapitalzuteilung, einschliesslich Änderungen bei der Anlagestrategie;
- Fragen der Geschäftsentwicklung bei Unternehmenstransaktionen mit Dritten, interner Umstrukturierung, Anlagen, einschliesslich Immobilien, und beim Einstieg in neue Arten von Geschäften und Märkten;
- wesentliche Rückversicherungsstrategien und Rückversicherungsprogramme der Gruppe;
- andere vom Vorsitzenden festgelegte Themen und Angelegenheiten, die einen wesentlichen Einfluss auf die Bilanz der Gruppe haben.

Das Group Risk Committee (GRC)

Mitglieder: Group CRO (Vorsitzende), Group CFO, Group CIO, Group COO, Group General Counsel. Der Leiter von Group Audit wird ex officio zu den Sitzungen eingeladen, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied. Der Leiter von Group Compliance nimmt auf Anfrage des Group General Counsel ex officio ohne Stimmrecht an den Sitzungen teil.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Die wichtigste Aufgabe des Group Risk Committee ist, hinsichtlich der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Gesamtrisikoprofil der Gruppe, einschliesslich Versicherungs-, Finanzmarkt-, Kredit- sowie operativer und strategischer Risiken, Empfehlungen zu überprüfen und gegenüber dem Group CEO auszusprechen.

Das GRC überprüft und spricht Empfehlungen zu Themen aus wie:

- die Gesamtrisikobereitschaft, -toleranz und -limiten der Gruppe, einschliesslich der Ausnahmen von Limiten über bestimmten Schwellenwerten;
- Anfragen für den Vorstoss in neue Sparten des Versicherungsgeschäfts oder neue Arten der Versicherungsdeckung, der sich erheblich auf das Risikoprofil der Gruppe auswirken würde;
- Änderungen an den Richtlinien der Gruppe (Group Policy Framework) und der Zurich Risk Policy (ZRP);
- regulatorische Entwicklungen, die das Risikomanagement und die regulatorische Berichterstattung der Gruppe betreffen;
- die gesamte Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling) der Gruppe und damit verbundene Massnahmen;
- zukünftige Änderungen an den Kapitalmodellen und den Kapitalansätzen, die erhebliche Auswirkungen auf die ökonomischen Solvabilitätsquoten haben;
- die Politik der Gruppe hinsichtlich der Modellvalidierung und Validierungsergebnisse in Bezug auf die Kapitalmodelle und bedeutenden Bewertungsmodelle, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- internes Markt- und Kreditrisikomodelle, Kapitalverbrauch im Verhältnis zur Eigenkapitalzuteilung der Gruppe, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- deutliche Abweichungen von festgelegten Solvabilitätszielen der Tochtergesellschaften und schlägt Abhilfemassnahmen vor.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 Group CIO ist als bereichsübergreifendes 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 Pensions Committee unter der Leitung des CEO EMEA 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 wichtigsten 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 GBSC 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 Group CFO 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 2016 konnte die Gruppe auf das Feedback und die Erkenntnisse von zwei 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 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.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Mario Greco verfügt über einen grossen Erfahrungsschatz in der Versicherungsbranche durch seine mehr als 20-jährige Tätigkeit in verschiedenen Schlüsselpositionen im höheren Management. Er stiess im März 2016 als Group Chief Executive Officer und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich.

Herr Greco begann seine berufliche Laufbahn im Bereich Management Consulting. Von 1986 bis 1994 war er für McKinsey & Company in Mailand tätig, wo er 1992 Partner und später Partner Leader im Bereich Versicherungen wurde. 1995 stiess er als Leiter der Schadenabteilung zur RAS (Allianz Gruppe) in Mailand. Im drauffolgenden Jahr wurde er zum General Manager für das Versicherungsgeschäft und 1998 zu dessen Managing Director ernannt. Im Jahre 2000 wurde er CEO des Unternehmens. Ende 2014 berief man ihn in die Geschäftsleitung der Allianz AG, wo er sich für das Geschäft in Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Griechenland und der Türkei verantwortlich zeichnete. Im April 2005 wechselte Mario Greco zur Sanpaolo IMI Group in Mailand, wo er als CEO von EurizonVita tätig war. Im Oktober 2005 wurde er zum CEO der Eurizon Financial Group ernannt. Von 2007 bis 2012 war er bei Zurich tätig. Zuerst als CEO Global Life und von 2010 als CEO General Insurance. 2012 wurde er zum CEO von Generali ernannt.

Externe Ernennungen

Mario Greco ist Verwaltungsratsmitglied der Geneva Association sowie Stiftungsratsmitglied des Lucerne Festivals.

Ausbildung

Mario Greco hat einen Bachelorabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität Rom sowie einen Master in International Economics and Monetary Theory der Universität Rochester im Bundesstaat New York (USA).

Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Urban Angehrn wurde im Juli 2015 als Group 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 Europa zu Zurich. Davor hielt Herr 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

Herr Angehrn ist Präsident des Stiftungsrates der Pensionskasse der Zürich Versicherungs-Gruppe.

Ausbildung

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

Jeff Dailey

CEO of Farmers Group, Inc.

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 2003 war Herr Dailey Chief Operating Officer (COO) von Bristol West Holdings, Inc. Im Jahr 2003 wurde er im Zuge des erfolgreichen Börsengangs des Unternehmens an der New Yorker Börse zum Präsidenten und COO und 2006 zum CEO von Bristol West Holdings, Inc. ernannt. Herr Dailey kam 2007 als Vizepräsident zu Farmers Group, Inc., als Farmers Bristol West Holdings, Inc. übernahm, und wurde 2008 zum Executive Vice President des Privatkundengeschäfts befördert. Im Januar 2011 wurde er zum Präsidenten und COO von Farmers Group, Inc. ernannt. 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 Board of Trustees.

Ausbildung

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

Claudia Dill

CEO Latin America

Fähigkeiten und Erfahrung

Claudia Dill verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im Bank- und Versicherungswesen, wo sie diverse leitende Positionen in unterschiedlichen Ländern innehatte. Sie begann ihre berufliche Laufbahn 1990 als Internal Auditor bei Credit Suisse. Im Jahr 1992 zog sie nach Japan, wo sie als Revisorin für die Deutsche Bank und die Commerzbank arbeitete. Den Grossteil des Jahres 1994 war sie als Wirtschaftsprüferin für Coopers & Lybrand in Moskau tätig, bevor sie in die Schweiz zurückkehrte. Von Ende 1994 bis 1999 arbeitete sie erneut bei Credit Suisse und hatte verschiedene Positionen im Bereich Credit Risk Management inne. 1999 kam Frau Dill als Financial Controller für Group Reinsurance zu Zurich und wurde 2001 zum Chief Financial Officer (CFO) für Group Reinsurance befördert. Im Jahr 2003 wurde sie zum CFO für die Business Division Continental Europe ernannt und 2004 dann zum CFO für die Region Europa und das Segment Europe General Insurance. Im 2007 wurde sie zum Chief Operating Officer (COO) für denselben Geschäftsbereich ernannt. Frau Dill übernahm 2009 die Position des CEO und President für die North America Shared Services Platform (ZFUS) und wurde 2010 zum Head of Global Business Services befördert, beide mit Sitz in den USA. 2012 kehrte sie als COO für das globale Schadenversicherungsgeschäft (General Insurance) in die Schweiz zurück. 2015 wurde sie zum CEO General Insurance Latin America und 2016 zum CEO Latin America ernannt und ist gegenwärtig in Brasilien tätig. Im Oktober 2016 wurde sie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Frau Dill verfügt über einen MBA der Universitäten Rochester (USA) und Bern (Schweiz) sowie über einen Master-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen (Schweiz).

Mike Foley

CEO North America

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 Manager 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 Electrolac, Inc. in Connecticut, und wechselte 1996 zu McKinsey & Company wo er später die nordamerikanische 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 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 in Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Fairfield University, Connecticut und 1989 einen Master-Abschluss der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University in Evanston.

Jack Howell

CEO Asia Pacific

Fähigkeiten und Erfahrung

Jack Howell hat über 20 Jahre Berufserfahrung im Finanzdienstleistungsbereich. Gut die Hälfte dieser Zeit hatte er verschiedene Führungspositionen bei Versicherungsgesellschaften in Asien inne. Vor seiner Berufung zu Zurich war Herr Howell Regional Officer für Asien für Assicurazioni Generali mit Sitz in Hongkong. Davor war er bei Prudential plc Group tätig; zuerst für kurze Zeit als CEO und President Director für PT Prudential Life Assurance Indonesia und dann fast sechs Jahre als CEO von Prudential Vietnam Assurance. Vor seiner Tätigkeit bei Prudential hatte er verschiedene Positionen bei AIG auf den Philippinen, in Hongkong und New York inne. Daneben war er einer der Gründer einer Investmentbank-Boutique namens TwentyTen und arbeitete mehrere Jahre als Berater, unter anderem für The Boston Consulting Group. Herr Howell kam im September 2016 als CEO Asia Pacific zu Zurich und gehört seit Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Howell verfügt über einen MBA der Universität Chicago sowie einen Bachelor of Science in quantitativer Ökonomie der Tufts University in Massachusetts.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**George Quinn**

Group Chief Financial Officer

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 Group Chief Accounting Officer zu Swiss Re in Zürich und wurde später Chief Financial Officer (CFO) für die Geschäftseinheit Financial Services der Swiss Re Group. 2005 wurde er Regional Chief Financial Officer von Swiss Re Americas in New York. Von März 2007 bis 2014 amtierte er als Chief Financial Officer für Swiss Re Group. Im Mai 2014 stiess er als Group CFO und Mitglied der Konzernleitung zu Zürich.

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

Group Chief Risk Officer

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 Quantitative Risk Analysis. 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 Head of Group Investments für North America im Bereich Group Investments zu Zürich und war ab 2004 als Regional Manager für Europe/International Businesses tätig. Von März 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 Juli 2015 trat sie ihre aktuelle Position als Group 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, einen MBA in Finance von der University of Hawaii und einen Bachelor of Science in Management/Industrial Engineering von der Ateneo de Manila University.

Gary Shaughnessy

CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa)

Fähigkeiten und Erfahrung

Gary Shaughnessy wurde im Januar 2016 als CEO Global Life in die Konzernleitung berufen und im Juli 2016 zum CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) ernannt. Vor seiner Ernennung als Konzernleitungsmitglied war er seit Juni 2012 CEO von Zurich UK Life. Im Jahr 2014 übernahm er zusätzlich die Funktion des Länderchefs von Zurich in Grossbritannien. Vor seinem Wechsel zu Zurich war Herr Shaughnessy als Managing Director bei Fidelity Worldwide Investment verantwortlich für den Bereich UK Defined Contribution and Retail Business. Davor bekleidete er während fast eines Jahrzehnts eine Reihe von Führungspositionen innerhalb der Prudential Group, unter anderem als UK Managing Director im Bereich Einzel- und Kollektivlebens und als Leiter Privatkunden bei M&G Investments in Grossbritannien. Herr Shaughnessy hat einen Marketing- und Vertriebsintergrund. Seine früheren Anstellungen bei AXA, der Automobile Association in Grossbritannien und der Bank of Scotland decken ein breites Spektrum im Finanzdienstleistungsbereich ab.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Hr. Shaughnessy hat Sportwissenschaften an der Universität Liverpool John Moores in Grossbritannien studiert.

James Shea

CEO Commercial Insurance

Fähigkeiten und Erfahrung

James Shea begann seine Laufbahn in der Versicherungsbranche 1994 als Financial Lines Underwriter bei AIG in New York. Ab 1996 hatte er bei AIGs Tochtergesellschaft American International Underwriters (AIU) diverse Führungspositionen im Underwriting und in der Geschäftsleitung inne. Unter anderem war er Senior Vice President für International Financial Lines, Regional President für Mitteleuropa und die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten sowie Managing Director von AIG UK. Im Jahr 2011 wurde er zum Präsidenten des Bereichs Global Specialty Lines und später zum CEO Commercial Insurance für AIG im asiatisch-pazifischen Raum ernannt. Zuletzt war er Präsident des Bereichs Global Financial Lines mit Sitz in New York. Im Laufe seiner Karriere war er in Kanada, den USA, in Grossbritannien, Frankreich, Japan und Singapur tätig. Herr Shea kam im September 2016 als CEO Commercial Insurance zu Zurich und gehört ab Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Shea verfügt über einen Bachelor-Abschluss in Politikwissenschaften der McGill University (Kanada).

Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Kristof Terryn begann seine berufliche Laufbahn 1993 im Bankgeschäft, wo er im Bereich Kapitalmärkte tätig war. 1997 wechselte er zu McKinsey & Company und war dort in unterschiedlichen Positionen im Finanzdienstleistungsbereich in Brüssel und Chicago tätig. 2004 begann er seine Tätigkeit für Zurich in der Finanzabteilung. 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 Terryn wurde 2010, anlässlich seiner Ernennung zum Group Head Operations, Mitglied der Konzernleitung. Er wurde im September 2013 zum CEO Global Life ernannt und im Oktober 2015 zum CEO General Insurance. Er blieb jedoch während dieser Zeit CEO Global Life ad interim bis Ende Dezember 2015. Im Juli 2016 wurde er zum Group Chief Operating Officer ernannt.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2017

Es gab keine Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2017.

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 Zeichnungsberechtigte oder andere befugte Vertreter 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 36 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 30. März 2016 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.

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.

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 2016 hatte Zurich Insurance Group AG 131'035 im Aktienbuch eingetragene Aktionäre – von privaten Aktionären bis zu grossen institutionellen Anlegern. 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 umfassenderer Bericht über die Geschäftsentwicklung, der Geschäftsbericht und der Halbjahresbericht sind auf der Website von Zurich – www.zurich.com (www.zurich.com/de-de/investor-relations) – abrufbar und der Bericht über die Geschäftsentwicklung und der Geschäftsbericht sind auf Anfrage auch in gedruckter Form erhältlich. Informationen über die vierteljährliche Ergebnisberichterstattung stehen ebenfalls auf der Website von Zurich zur Verfügung.

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 17. November 2016 fand ein Investorentag in London 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/de-de/aktionaersbereich).

Die nächste ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG findet am 29. März 2017 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 300 (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf Seite 303).

Mitarbeitende

Die Anstellungs- und Förderungspolitik der Gruppe ist darauf ausgerichtet, Mitarbeitenden Chancengleichheit zu bieten, wobei Fähigkeiten, Erfahrung, Know-how, Integrität und Diversität 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 23. Ein ausführlicherer 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 125 und 135 des Bundesgesetzes über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vor. Daher sind Aktionäre bzw. in gemeinsamer Absprache handelnde Gruppen von Aktionären dazu verpflichtet, ein Angebot zu unterbreiten, wenn sie mehr als 33 ⅓% 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 Falle 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 Group CEO) 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.

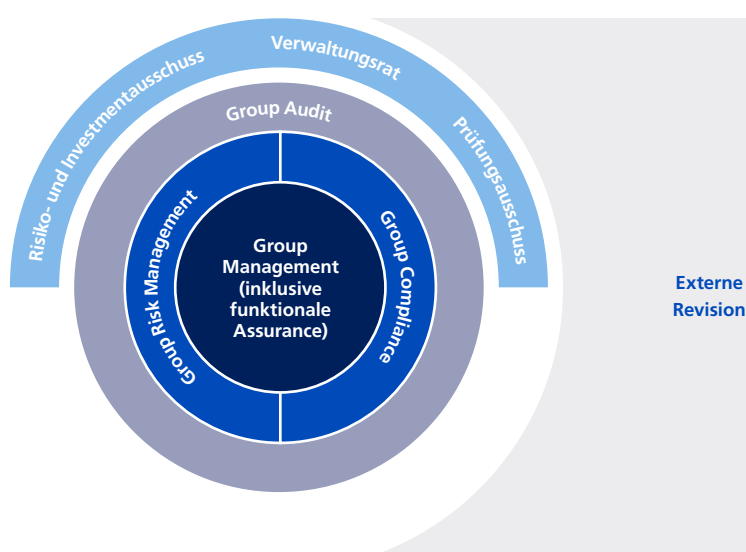
Für die Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Falle eines Kontrollwechsels keine Abfindungen vorgesehen.

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.

Assurance bei Zurich Insurance Group

per 31. Dezember 2016



● 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 wahrgenommen und unterstützt werden.

● Aufsicht

Group Risk Management ist verantwortlich für das Rahmenwerk des Risikomanagements bei Zurich. Der Group CRO informiert den Group CEO, die Ausschüsse des Senior Managements sowie den Risiko- und Investmentausschuss 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 Berichtslinie 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/der 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 sowie Risiko- und Investmentausschuss

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 vorgeschrieben sind. Die externe Revisionsstelle wird von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG jährlich neu ernannt. An der ordentlichen Generalversammlung vom 30. März 2016 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt. Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017, PwC als externe Revisionsstelle und Konzernprüfer für das Geschäftsjahr 2017 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 2016 mitunterzeichnet.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer im Jahr 2016 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 48,8 Mio. (USD 47,2 Mio. im Jahr 2015).

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 2016 vom Konzernprüfer und den mit ihm verbundenen Unternehmen für Zurich Insurance Group AG bzw. für Unternehmen der Gruppe erbracht wurden, auf USD 9,3 Mio. (USD 10,3 Mio. im Jahr 2015). Die zusätzlichen Honorare waren folgende:

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	
	2016	2015
Total Revisionshonorare	48,8	47,2
Total zusätzliche Honorare	9,3	10,3
– Beratung in Steuerangelegenheiten	1,7	1,6
– Revisionsbezogene Beratung	6,9	5,6
– Sonstige	0,7	3,2

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich regelmässig, aber mindestens viermal jährlich, mit den externen Revisoren. Im Jahr 2016 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.

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 (der/dem Vorsitzenden), dem Group CFO, dem Group Controller oder dem lokalen CFO 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 Group 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 Group CEO und dem Prüfungsausschuss zur Kenntnis gebracht.

Der Prüfungsausschuss, die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften und der Group CEO 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 Leiters von 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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. Gemäss den Anforderungen der Internationalen Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) wird die interne Audit-Funktion mindestens alle fünf Jahre einer Qualitätsprüfung durch einen unabhängigen qualifizierten Sachverständigen unterzogen. Diese Prüfung wurde zuletzt 2016 durchgeführt. Der Bericht ergab, dass Prozesse und Abläufe von Group Audit allen IIA-Standards entsprechen.

Der Prüfungsausschuss genehmigt jährlich den Group Audit Plan und prüft mindestens dreimal im Jahr Berichte von Group Audit zu ihren Tätigkeiten und zu signifikanten Risiko-, Kontroll- und Governance-Themen. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional dem/der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und verwaltungsmässig dem Group CEO und trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem/der 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) an den Leiter von Group Audit. In einigen Fällen haben die Country Audit Manager auch eine Berichtslinie zum lokalen CEO, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

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/ zur Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle

Informationen zum Risikomanagement und internen Kontrollsystem der Gruppe finden Sie in der Risk Review dieses Geschäftsberichts auf Seite 114 bis 147. 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.

Vergütungsbericht

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses zur Vergütung

Als neuer Vorsitzender des Vergütungsausschusses freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht für das Jahr 2016 vorlegen zu können.



Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Nach der ordentlichen Generalversammlung im März 2016 habe ich die Funktion des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats (Vergütungsausschuss) von Thomas Escher übernommen. Ich möchte die Gelegenheit nutzen und mich bei Thomas Escher im Namen des Ausschusses für seinen Vorsitz sowie bei Dame Alison Carnwath und Rafael del Pino für ihre Mitarbeit im Vergütungsausschuss bedanken. Als neue Mitglieder heisse ich Fred Kindle und Kishore Mahbubani willkommen.

Geschäftsentwicklung 2016

Das Jahresergebnis für 2016 war über alle Geschäftsbereiche hinweg gut, nach einem schwierigen letzten Jahr. Dank des erheblichen Einsatzes und der Leistungen unserer Mitarbeitenden, der Umgestaltung des Geschäfts und der Vereinfachung der Organisationsstruktur konnten wir die Rentabilität verbessern und so einen den Aktionären zurechenbaren Reingewinn (NIAS) in Höhe von USD 3,2 Mrd. (plus 74% gegenüber USD 1,8 Mrd. im Vorjahr) sowie einen Betriebsgewinn (BOP) von USD 4,5 Mrd. (plus 55% im Vergleich zu USD 2,9 Mrd. im Jahr 2015) erzielen.

Im Hinblick auf die variablen Incentive-Pläne führt die für 2016 ermittelte Gesamtrentabilität des Unternehmens im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans der Gruppe (STIP) zu einer durchschnittlichen Zahlung von 109% der Zielzuteilung, gegenüber einer durchschnittlichen Zahlung von 65% der Zielzuteilung für 2015. Im Rahmen des langfristigen Incentive-Plans der Gruppe (LTIP) entspricht die definitive Zuteilung insgesamt 121% der Zielzuteilung, was die erzielten Leistungen der drei festgelegten Leistungskriterien über den dreijährigen Leistungszeitraum 2014 bis 2016 widerspiegelt. Im Vorjahr entsprach die definitive Zuteilung 0% der Zielzuteilung.

Einzelheiten zu den Zahlungen im Rahmen des STIP und den definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.



«
Unser stark leistungsorientiertes Incentive-System führt zu einer höheren variablen Vergütung.»

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2016 für die gesamte Gruppe wird anhand des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe bewertet und beläuft sich auf USD 691 Mio. (plus 37% verglichen mit USD 505 Mio. im Jahr 2015).

Leistungen 2016

Nach der Ernennung von Mario Greco zum neuen Group Chief Executive Officer (Group CEO) kündigte Zurich im Jahresverlauf 2016 die neue strategische Ausrichtung an, einschliesslich der Änderungen der Organisationsstruktur und der Zusammensetzung der Konzernleitung (Executive Committee – ExCo). Die Gruppe ging zu einer einfacheren, stärker am Kunden orientierten Struktur über. Damit will Zurich die Komplexität verringern, das Verantwortungsbewusstsein steigern und den Teams ermöglichen, den Kunden differenziert und auf einzigartige Weise Produkte zu liefern und Dienstleistungen zu erbringen.

Vor diesem Hintergrund haben wir Änderungen und Vereinfachungen vorgenommen und unsere STIP-Struktur an unsere strategische Ausrichtung für 2017 angepasst. Die wichtigsten Änderungen sind im Abschnitt Ausblick 2017 dieses Berichts genauer dargestellt.

Ordentliche Generalversammlung 2017

Zum Schluss möchte ich den Aktionären und allen Interessenvertretern meinen Dank für ihre Unterstützung und ihr Engagement während meines ersten Jahres als Vorsitzender des Ausschusses aussprechen, besonders während den unter dem Jahr stattfindenden Corporate Governance Roadshows. Ich freue mich über jedes Feedback der Aktionäre zu diesem Bericht.

Einzelheiten zu den verbindlichen Vergütungsabstimmungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind im Bericht des Verwaltungsrats für 2017 der Zurich Insurance Group AG (Bericht des Verwaltungsrats) zu finden, der mit der Einladung zur Generalversammlung 2017 versandt wird.

Wir freuen uns auf Ihre Unterstützung bei den Vergütungsabstimmungen an der Generalversammlung am 29. März 2017.

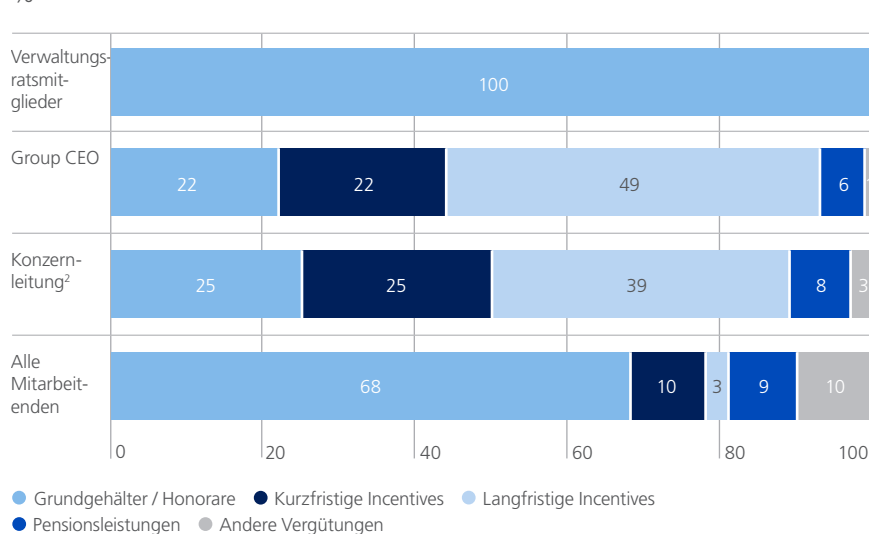


Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Vergütungsstruktur

Die Vergütungsarchitektur von Zurich ist so strukturiert, dass sie mehr Gewicht auf die Elemente der variablen Vergütung und bei unseren obersten Führungskräften auf die langfristige Komponente legt. Die variable Vergütung wird weitgehend durch die erzielten Ergebnisse bestimmt, gemessen an vorab festgelegten Finanzkennzahlen, die an der Strategie der Gruppe ausgerichtet sind.

Vergütungsstruktur 2016 und Gewichtung von Bestandteilen¹



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

Vergütungsbericht

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2016	77
Vergütungsarchitektur	81
Vergütungen und Aktienbesitz 2016	93
Ausblick 2017	108
Bericht des Abschlussprüfers	110

Zusammenfassung der Vergütungen 2016

Diese Zusammenfassung gibt einen Überblick über die Vergütungen bei der Zurich Insurance Group AG (Gruppe oder Zurich) im Jahr 2016 und enthält Einzelheiten über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2016.

Hinweise zur Terminologie

Mit Wirkung vom 1. Juli 2016 wurde die Bezeichnung für das Group Executive Committee (GEC) in Executive Committee (ExCo) geändert. Im Vergütungsbericht 2016 wird die Abkürzung GEC nicht mehr verwendet und jeweils durch die Abkürzung ExCo ersetzt.

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 fixe Vergütung. Dieses Grundhonorar wird zur Hälfte in bar ausbezahlt 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 fixe 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).

Vergütung 2016 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand wird im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich betrachtet. 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, nach wie vor relativ gering ist, auch im Verhältnis zur Höhe der Dividenden für die Aktionäre. Die wesentlichen Finanzkennzahlen spiegeln die Daten für 2016 und 2015 wider und zeigen die Erhöhung im Gesamtpool der variablen Vergütungen im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr als Ergebnis der Verbesserung der Gesamrentabilität des Unternehmens.

Wesentliche Finanzkennzahlen	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016	2015
		Bruttoprämien und Gebühren ¹	53'482
Betriebsgewinn (BOP)		4'530	2'916
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)		3'211	1'842
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital		30'660	31'178
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)		11,8%	6,4%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ²		2'643	2'705
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden ³		691	505
– 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		26%	19%

¹ Beinhaltet USD 50'615 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 2'867 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen.

² Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2016 bzw. 2015.

³ Unter Ausschluss des Werts der 2015 zielzugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 6 Mio. beträgt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die folgende Tabelle enthält Angaben zu den gesamten STIP-Zuteilungen und definitiven LTIP-Zuteilungen in Bezug auf die erzielten Leistungen für jeden entsprechenden Plan sowie zum Gesamtbetrag der variablen Vergütung für die gesamte Gruppe. Weitere Informationen zum STIP und LTIP finden Sie bei den Vergütungselementen, die im weiteren Verlauf des Berichts beschrieben sind.

Vergütung im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen	Kurzfristige Incentives	Durchschnittliche Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung	
		2016	2015
	Kontext 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. → Den Gesamtergebnissen des Betriebsgewinns der Geschäftsbereiche General Insurance bzw. Global Life. → Spezifischen Wachstums- und Rentabilitätsmassnahmen für Farmers. 	109%	65%
	2016 verzeichnete Zurich gute Ergebnisse und insgesamt eine Verbesserung der Geschäftrentabilität im Vergleich zu 2015. Folglich ist die durchschnittliche Zuteilung für die Planteilnehmer in der Gruppe (mehr als 41'600) deutlich höher als der entsprechende Betrag in 2015.		
		Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung	
	Langfristige Incentives Kontext Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2017 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 → Mittelzuflüsse 	121%	–
	Auf der Grundlage der erzielten Leistungen der drei festgelegten Leistungskriterien TSR, NIAS ROE und Mittelzuflüsse über den dreijährigen Leistungszeitraum 2014 bis 2016 liegt die berechnete definitive Zuteilung 2017 bei 121%, gegenüber 0% im letzten Jahr. Alle drei Leistungskriterien erreichten die Schwellenwerte, die für eine definitive Zuteilung erforderlich sind. Es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen.		
		Gesamtsumme der variablen Vergütungen für die gesamte Gruppe	
	Gesamtpool der variablen Vergütung 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.	691	505
		2016	2015

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 2016 erfolgten Zielzuteilungen, wobei der Wert basierend auf der Annahme berechnet wurde, dass die Zielzuteilungen über den dreijährigen Zeitraum von 2016 bis 2018 zu 100% des Zielwerts für 2019 definitiv zugeteilt werden;
- dem Gesamtbetrag der 2016 zugesagten Antrittszahlungen¹ für Mitarbeitende, die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2016 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind;
- dem Gesamtbetrag der 2016 zugesagten Abgangsentschädigungen², unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.
- Provisionszahlungen an angestellte Versicherungsagenten sind nicht im Pool der variablen Vergütungen enthalten.

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2016 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 2016 ⁴	Gesamt- vergütung 2015 ⁴
Mitglieder des Verwaltungsrats	4,7	–	–	–	4,7	4,8
Konzernleitung	10,0	12,8	17,2	4,9	44,9	40,1
Alle Mitarbeitenden ⁵	3'722	532	148	1'088	5'490	5'624

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

² Die leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr für alle Mitarbeitenden.

³ Entspricht dem Zielwert der im Jahr 2016 zugeteilten Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2019 zu 100% definitiv zugeteilt werden.

⁴ Effektiv, brutto und für Barbeträge, basierend auf dem Accrual-Prinzip.

⁵ Für alle Mitarbeitenden beinhaltet die Rubrik Andere Vergütungen – zum Zweck der Vergleichbarkeit – zugesagte Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar und/oder in Aktien.

¹ Zahlungen (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet), die bei Abschluss 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 (ExCo) 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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassender Ausblick auf 2017

Vorgeschlagene
Änderungen,
die im Januar 2017
in Kraft treten

Entwicklung	Zielsetzung
<p>STIP-Struktur: Die STIP-Struktur ist an der neuen Organisationsstruktur entsprechend den Berichtslinien und Verantwortlichkeiten ausgerichtet. Dies führt zu einer einfacheren Struktur und einer deutlichen Senkung der Anzahl von Pools und Sub-Pools.</p>	<p>Die neue STIP-Struktur ist an der neuen Organisationsstruktur und den Verantwortlichkeiten ausgerichtet.</p>
<p>STIP-Poolstruktur: Die Finanzierung jedes Pools basiert in erster Linie auf dem Betriebsgewinn, wobei sichergestellt wird, dass die Finanzierungskriterien für die gesamte Gruppe einheitlich sind. Bei der Festlegung der endgültigen Zuteilungen im Rahmen jedes Pools erfolgt eine qualitative Beurteilung der erzielten Leistungen. Zudem werden die Zuteilungen im Zusammenhang mit dem Gesamtergebnis der Gruppe betrachtet. Es gibt auf Gruppenebene Pools für Mitglieder des Leadership-Teams, der Kontrollfunktionen und Mitarbeitende, die für die Gruppe oder Region tätig sind, Pools für Commercial Insurance, Investment Management und Farmers sowie Länder-Pools. Eine Finanzierung ist für jede vorzunehmende Auszahlung erforderlich.</p>	<p>Die finanziellen Messgrößen für die Festlegung der Finanzierung jedes Pools wurden überprüft, und im Vordergrund des gesamten STIP-Programms steht die Unterstützung bei der Erreichung der Zielvorgaben für den Betriebsgewinn.</p>
<p>Kalibrierung des Performancemanagements: Die Kalibrierung stellt die Konsistenz und Vergleichbarkeit der Bewertungen in der gesamten Gruppe sicher. Zu diesem Zweck werden die Bewertungen an die globale Zielverteilungsrichtlinie von Zurich angepasst (Kalibrierungskurve).</p>	<p>Individuelle Leistungsbeurteilungen werden über die jeweiligen Personengruppen innerhalb des Pools kalibriert.</p>
<p>LTIP-Leistungsziele: Das LTIP-Zuteilungsraster wurde überprüft, und die Mittelzuflüsse wurden rekaliert und an die am Investorentag im November 2016 dargelegten Ziele angepasst. Dies gilt für LTIP-Zuteilungen, die 2017 und später erfolgen. Einzelheiten zu dem angepassten Zuteilungsraster finden sich unter den LTIP-Leistungszielen des Leistungszyklus 2017 bis 2019 auf Seite 109.</p>	<p>Zur Anpassung an die am Investorentag dargelegten strategischen Ziele.</p>

Vergütungsarchitektur

Gesetzliche und regulatorische Anforderungen

Der vorliegende Vergütungsbericht enthält alle erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- Kapitel 5 der 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.
- Artikel 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, VegüV (diese ersetzen die Informationen im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung gemäss Artikel 663b bis des Schweizerischen Obligationenrechts).
- Informationen, die gemäss Artikel 663c Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschrieben sind.
- Anforderungen des am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und mit Wirkung vom 1. Juni 2012 und 3. Dezember 2015 geänderten Rundschreibens 2010/1 der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zu den Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten sowie der weiteren am 19. Januar 2011 dazu veröffentlichten Informationen (FINMA-Rundschreiben zu den Vergütungssystemen).

Vorgehensweise von Zurich zur Umsetzung der VegüV

Die VegüV trat am 1. Januar 2014 mit einem zweijährigen Übergangszeitraum in Kraft. Während dieser Zeit hat Zurich ihre Statuten – wie von den Aktionären an der Generalversammlung 2014 genehmigt – geändert. Seit der Generalversammlung 2015 sind die Aktionäre berechtigt, nach erfolgter Abstimmung den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats im einjährigen Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung sowie den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr zu genehmigen (Artikel 18 Absatz 1 der Statuten).

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 zu den Abstimmungen 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.

Zudem sind die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13 Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft worden. Die Informationen, die einer solchen Revision unterliegen, sind in den betreffenden Abschnitten des Vergütungsberichts gekennzeichnet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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. Prämienentscheidungen erfolgen leistungsbezogen – auf der Grundlage von Leistungen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen und Potenzial – und frei von jeglichen Diskriminierungen aufgrund unterschiedlicher Hintergründe. Das Vergütungssystem und die Vergütungspraktiken stellen Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden sicher.

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 Vergütungsarchitektur ist einfach, transparent und praktisch umsetzbar.
- Die Vergütung ist bei Mitarbeitenden, die wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe nehmen, an langfristige Ergebnisse geknüpft.
- Struktur und Höhe der Gesamtvergütung sind auf die Risikopolitik der Gruppe und auf ihre Kapazität zur Risikoübernahme abgestimmt.
- Eine leistungsorientierte Unternehmenskultur wird gefördert; dafür wird die Gesamtvergütung basierend auf der Leistung des entsprechenden Geschäftsbereichs und des einzelnen Mitarbeitenden differenziert betrachtet.
- Die erwartete Leistung wird anhand eines strukturierten Performancemanagementsystems eindeutig festgelegt; dieses wird als Entscheidungsgrundlage für die Vergütung verwendet.
- Bei den variablen Vergütungen werden relevante Leistungsfaktoren berücksichtigt. 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.
- Den Mitarbeitenden wird 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, gewährt.

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 im Bereich Vergütung mitbringen. Seit der Generalversammlung 2016 besteht der Ausschuss aus vier 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 Group CEO	Verwaltungsrat
Organizational Rules (Annex A – Charter of the Committees, Chapter 7: Remuneration Committee)	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 Group CEO	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
Vergütung der Konzernleitung	Group CEO	
Gesamtpool der variablen Vergütung	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
STIP-Finanzierungspools	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group 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 Group CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat

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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die Ergebnisse von Benchmark-Studien werden bei der Festsetzung der Honorare der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und Vergütungsbeträge des Group 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 Group 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 50 im Bericht über die Corporate Governance.

Vergütung und Risiko

Der Vergütungsausschuss und der Risiko- und Investmentausschuss treffen sich jährlich, um eine Risikoüberprüfung der Vergütungsarchitektur und der Vergütungs-Governance zu besprechen. Group Risk Management bewertete die Vergütungsarchitektur im Jahr 2016 und berichtete, dass sie mit dem effektiven Risikomanagement vereinbar ist und dass keine Anreize geschaffen werden, unangemessene Risiken einzugehen, welche die von der Gruppe tolerierten Risiken übersteigen. Group Risk Management war zudem aktiv an der Überprüfung der Vergütungsarchitektur für 2017 beteiligt, die im Abschnitt Ausblick 2017 in diesem Bericht näher beschrieben ist.

Um die Ausrichtung der Vergütung an der Risikokapazität der Gruppe weiter zu fördern, beriet sich Group Risk Management mit anderen Kontroll-, Governance- und Assurance-Funktionen, um dem Group CEO eine Auswertung über die Risikofaktoren vorzulegen, die bei der Beurteilung der Gesamtleistung für die jährliche Finanzierung von Incentives berücksichtigt werden sollten. Der Group Chief Risk Officer (Group CRO) steht zur Verfügung, um diese Ergebnisse mit dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat zu erörtern. Neben anderen Faktoren berücksichtigt der Group CEO die Beurteilung des Group 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.

Group 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 ist 2016 geringfügig gestiegen. Group Risk Management liefert im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen über alle Key Risk Taker. 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 diesen Funktionen 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.

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 Group 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 diese Vorgabe über ihre Teilnahme am LTIP und über Zukäufe am Markt. Für den Aufbau der verlangten Aktienpositionen haben die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Group CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung fünf Jahre Zeit. Die Einhaltung dieser Richtlinie wird durch den Vergütungsausschuss jährlich überprüft.

Per 31. Dezember 2016 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 39'909 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 78'786 definitiv zugeteilte Aktien und 47'885 definitiv zugeteilte Aktienoptionen. Ende 2016 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.

Aktienverwässerung per 31. Dezember

		2016	2015
Aktienverwässerung	Namenaktien mit Anspruch auf Dividenden per 31. Dezember	150'607'406	150'404'964
	Im Laufe des Jahres ausgegebene Aktien	202'442	768'128
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	0,13%	0,51%
LTIP	Gesamtzahl der zielzugeteilten Aktien ¹	1'614'185	1'267'179
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	1,07%	0,84%
	Gesamtzahl zugeteilter, aber noch nicht ausgeübter Aktienoptionen	172'978	330'888
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	0,11%	0,22%

¹ Bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 121% für die 2017 definitiv zugeteilten Tranchen und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2018 und 2019. Für 2015 stellt die Zahl eine definitive Zuteilung von 0% im Jahr 2016 und eine angenommene definitive Zuteilung von 100% in den Jahren 2017 und 2018 dar.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungselemente

Gesamtvergütung

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

Vergütungselemente

	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 Zielzuteilung von Aktien 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 Performancemanagementprozesses.	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.	Marktpraxis und Richtlinien der Gruppe.
Dauer	n.a.	1 Jahr.	3 bis 6 Jahre (zielzuteilte 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 zielzuteilten Aktien.	n.a.
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden.	Landesspezifisch (über 41'600 Planteilnehmer im Jahr 2016).	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.
Clawback, 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 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 2016 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.

Grundgehalt

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

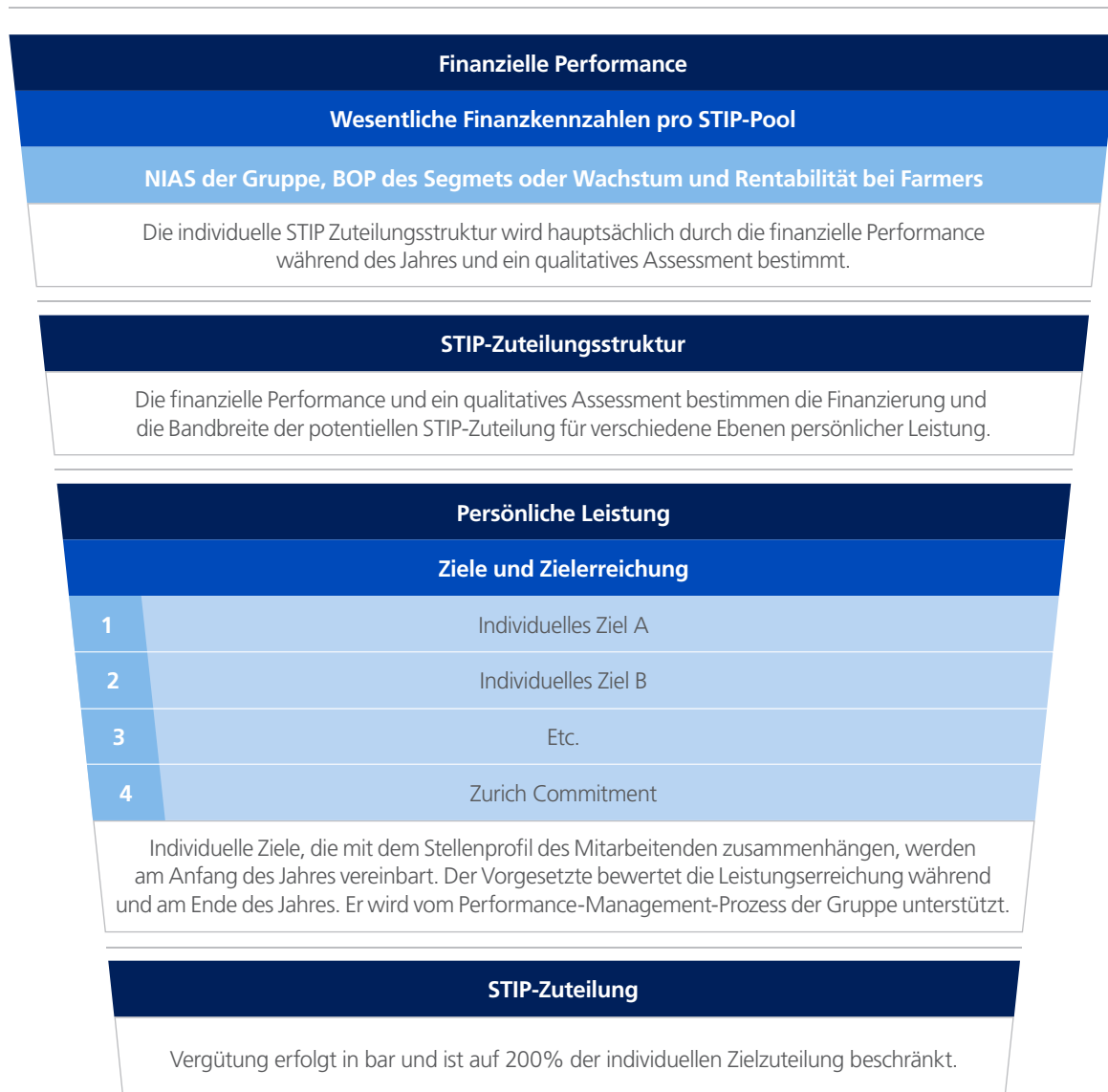
Variable Vergütung

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:

Instrument und Zielbetrag

Zuteilungen im Rahmen des STIP werden in bar ausbezahlt.

Für jeden Teilnehmer wird ein STIP-Zielbetrag für das Bemessungsjahr festgelegt, der anhand des Grundgehalts und des STIP-Zielprozentsatzes ermittelt wird. Jeder Teilnehmer ist einem der STIP-Pools zugeordnet. Wenn vom Verwaltungsrat nicht anders beschlossen, liegt der maximale STIP-Zielbetrag 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. Im Jahr 2016 gab es 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 gelten. Zudem gab 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 Group CRO 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 Group 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 jede Stufe 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 und 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 einigen wenigen 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. Bestehen lokale Pläne, sind diese im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien wie der STIP ausgestaltet.

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 festgelegte 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, ist die Einzelabsicherung von Aktien der Zurich Insurance Group 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 mit einem aufgeschobenen Element ausgestattet, das den wesentlichen Risiken und dem zeitlichen Horizont Rechnung trägt. 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. 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 9,0 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 finale 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 Zielzuteilung

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

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

Finanzielle Performance

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

Zu den Leistungskriterien für den Zeitraum 2016 bis 2018 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: AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.,

(ii) NIAS ROE und

(iii) Mittelzuflüsse

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

Höhe der definitiven Zuteilung

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

Der Group CEO unterbreitet dem Vergütungsausschuss einen Vorschlag für die Höhe der definitiven Zuteilung, über die der Verwaltungsrat letztlich abstimmt. Der Verwaltungsrat kann nach eigenem Ermessen handeln, um unvorhergesehene Ergebnisse zu vermeiden oder die finanziellen Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen oder mit aussergewöhnlichen Umständen umzugehen. Eine Anpassung um +/-25% der errechneten definitiven Zuteilung kann vorgenommen werden; dies kann positiv oder negativ sein.

Aussergewöhnliche individuelle Anpassungen

Das Recht, die Höhe der Zuteilung zu ändern, um besonderen Umständen Rechnung zu tragen, ist dem Group 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 Anpassung der Höhe der errechneten Zuteilung um +/-25% im Einzelfall vorgenommen werden. Wenn die Leistung es jedoch unter aussergewöhnlichen oder unüblichen Umständen rechtfertigt, können Ausnahmen von der Anpassung um +/-25% gemacht werden. In dieser Hinsicht behält sich die Zurich das Recht vor, die definitive Zuteilung anzupassen und ihre Höhe während der Periode vor der definitiven Zuteilung für einen Mitarbeitenden gegebenenfalls auf 0% festzusetzen, um speziellen Umständen Rechnung zu tragen (z. B. im Zusammenhang mit einem Verstoß gegen interne oder externe Regelungen). Eine solche Anpassung ist 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 Aktien, die definitiv zugeteilt werden sollen, verwendet.

LTIP-Zuteilung

Am 3. April drei Jahre nach der Zielzuteilung 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 zielzugeleiteten Aktien und der unten genannten als dividendenäquivalent zielzugeleiteten Aktien betragen.

Eine 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 Zuteilung auf sechs Jahre.

Dividendenäquivalente Aktien

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

LTIP-Übergang

Der Übergang zum 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. Übergangsregelungen sind eingerichtet, um den betroffenen Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, ihre Gesamtzielverdienstmöglichkeiten während des Übergangszeitraums aufrechtzuerhalten.

Die Übergangszuteilung, die dem Wert der regulären Aktien-Zielzuteilung des Jahres 2014 entspricht, wurde zu gleichen Teilen in den Jahren 2015, 2016 und 2017 für die definitive Zuteilung bewertet, wobei dieselbe Zuteilung besteht wie bei den regelmässigen Zuteilungen. Um die langfristige und bindende Wirkung der Zuteilung für die Konzernleitung zu verstärken, erfolgt die Übergangszuteilung in bis zu drei Raten und die definitive Zuteilung in jährlichen Tranchen über einen Zeitraum von drei Jahren. 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 zielzugeleiteten Aktien an.

Der Übergang zu dem dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung einschliesslich der Leistungskriterien und des Leistungszeitraums ist nun abgeschlossen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Definitive LTIP-Zuteilungen

Die folgende Tabelle mit Zuteilungsdaten zum regulären 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 der Zielzuteilung in den Jahren						Durchschnitt ³
		2012	2013	2014	2015	2016 ²	2017	
Jahr der Aktien-Zielzuteilung	2011	110%	97%	50%				86%
	2012		97%	50%	139%			95%
	2013			50%	139%	–		63%
	2014				n.a.	–	121%	81%
	2015 ¹					n.a.	n.a.	n.a.
	2016 ¹						n.a.	n.a.

¹ Für die Zuteilungen 2015 und 2016 wird die Höhe der definitiven Zuteilungen 2018 bzw. 2019 bekannt gegeben.

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 wurden.

³ Der berechnete Durchschnitt für die 2014 getätigte Zuteilung basiert auf einem gewichteten Durchschnitt der Zuteilungen von 2016 und 2017, zu einem Drittel resp. zwei Dritteln.

Pensionsanswartschaften

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden eine Reihe von Pensionsleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren sollen. Die Höhe der Leistungen wird am jeweiligen Marktmedian ausgerichtet. Das Group Pensions Committee überwacht das Management der Pensionsvereinbarungen der Gruppe im Rahmen der Risikovermeidungsstrukturen, die für die Gestaltung der Leistungen, der 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.

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 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschriebenen Informationen auch innerhalb des Vergütungsberichts geprüft und als solche veröffentlicht. Alle geprüften Abschnitte sind entsprechend gekennzeichnet.

Das «Geprüft» Symbol ist ein Hinweis darauf, dass alle Informationen im schattierten Bereich geprüft wurden und einen integralen Bestandteil des Financial Statements der Holdinggesellschaft darstellen.

Vergütungen und Aktienbesitz 2016

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

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.

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.

Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrats¹

	Honorare in veräusserungsbeschränkten Aktien		Gesamt-honorare 2016 (in CHF '000)	Gesamt-honorare 2015 (in CHF '000)
	Honorare in bar (in CHF '000)	(in CHF '000)		
Grundhonorar für den Präsidenten des Verwaltungsrats ²	750	750	1'500	1'500
Grundhonorar für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats ²	200	200	400	400
Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrats	120	120	240	240
Ausschussvergütung ³	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses	80	–	80	80
Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Risiko- und Investmentausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschusses ⁴	60	–	60	60

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 2016 und 2015 wurden diese Honorare nicht gezahlt, weil der Präsident des Verwaltungsrats auch Vorsitzender des Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschusses war.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 38. Bis Dezember 2015 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Per 1. Dezember 2015 und bis zum 6. März 2016 wurde Tom de Swaan zum Chief Executive Officer ad interim ernannt. Er füllte 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. Seit März 2016 besteht der Verwaltungsrat wieder ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind.

Ist ein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats 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 2016 (2015: CHF 50'000) sowie von weiteren CHF 10'000 für das Jahr 2016 (2015: CHF 10'000), wenn er oder sie auch einem Prüfungsausschuss eines solchen Verwaltungsrats 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 Insurance Group AG und Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr auf insgesamt CHF 4'607'500. Davon wurden CHF 2'697'500 in bar ausbezahlt, und der Wert der zugeteilten Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren belief sich zum Zeitpunkt der Zuteilung auf CHF 1'910'000. Zum Zeitpunkt der Zuteilung notierte der Aktienkurs bei CHF 222.90. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2015 belief sich auf 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 im Jahr 2015 notierte der Aktienkurs bei CHF 287.10. Die Verwaltungsratsgehälter sind nicht pensionsberechtigt.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2016 und 2015 an die Verwaltungsräte ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. 2016 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und fünf Mitglieder während eines Teils des Jahres. 2015 gehörten neun Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und zwei Mitglieder während eines Teils des Jahres.

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2016

in CHF

	2016 ¹						
	Honorare in bar				Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{5,6}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	für den Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴			
T. de Swaan, Präsident ^{7,8}	750'000	n.a.	n.a.	–	750'000	750'000	1'500'000
F. Kindle, Vizepräsident ^{7,9}	200'000	n.a.	n.a.	–	200'000	200'000	400'000
J. Amble, Mitglied	120'000	60'000	60'000	–	240'000	120'000	360'000
S. Bies, Mitglied	120'000	60'000	60'000	50'000	290'000	120'000	410'000
A. Carnwath, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
R. del Pino, Mitglied ⁹	30'000	15'000	–	–	45'000	–	45'000
Th. Escher, Mitglied ⁹	30'000	15'000	15'000	–	60'000	–	60'000
Ch. Franz, Mitglied	120'000	60'000	45'000	–	225'000	120'000	345'000
J. Hayman, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
K. Mahbubani, Mitglied ⁹	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
D. Nicolaisen, Mitglied ⁹	30'000	15'000	20'000	12'500	77'500	–	77'500
D. Nish, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
Gesamt in CHF¹⁰	1'940'000	495'000	200'000	62'500	2'697'500	1'910'000	4'607'500

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2015

in CHF

2015¹

	Honorare in bar				Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{5,11}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	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 ¹²	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 ¹²	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 ¹²	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

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 für ihren Einsatz in den Ausschüssen, unabhängig von der Anzahl der Ausschüsse, eine Barvergütung in Höhe von CHF 60'000 (2015: CHF 60'000). 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 (2015: CHF 60'000), und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzliche CHF 20'000 (2015: CHF 20'000). 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 Zurich Insurance Group AG bezogen Susan Bies und Don Nicolaisen eine Vergütung für ihre Mitgliedschaften im Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft Zurich American Insurance Company.

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

⁶ Per 16. Juni 2016 wurden Tom de Swaan 3'364, Fred Kindle 897 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 538 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 2016 gültigen Aktienkurses (CHF 222.90). 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.

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 diese Funktion oder als Mitglied der Konzernleitung. 2016 entschied der Verwaltungsrat, dass Tom de Swaan eine zusätzliche Vergütung für die Zeit erhält, in der er die Funktion des Chief Executive Officer ad interim innehatte. Diese Vergütung wird als Vergütung für die Geschäftsführung ausgewiesen und ist im maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung enthalten, die von den Aktionären an der Generalversammlung 2015 genehmigt wurde oder Artikel 18 Absatz 4 der Statuten entspricht. Weitere Details können dem Abschnitt Konzernleitung – Vergütung der Konzernleitung entnommen werden.

⁹ An der ordentlichen Generalversammlung vom 30. März 2016 wurden Jeffrey Hayman und David Nish in den Verwaltungsrat gewählt; Rafael del Pino, Thomas Escher und Don Nicolaisen standen nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Fred Kindle und Kishore Mahbubani wurden als Mitglieder des Vergütungsausschusses gewählt.

¹⁰ In Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen bezahlte Zurich im Jahr 2016 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von insgesamt CHF 293'471. 2015 beliefen sich die entsprechenden Beträge auf CHF 92'129. 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 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.

¹² An der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2015 wurden Joan Amble und Kishore Mahbubani in den Verwaltungsrat gewählt, und Christoph Franz wurde als Mitglied des Vergütungsausschusses gewählt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

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 vom 30. März 2016 wurden Jeffrey Hayman und David Nish als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. Es wurden keine Antrittsprämien gezahlt oder andere Leistungen gewährt. Thomas Escher, Rafael del Pino und Don Nicolaisen standen nicht zur Wiederwahl zur Verfügung. Ausscheidenden Mitgliedern des Verwaltungsrats 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 2016 noch während des Jahres 2015 Leistungen oder Darlehen zu nicht marktüblichen Konditionen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet.

Den Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehende Personen

Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2016 bzw. 2015 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehenden Personen per 31. Dezember 2016 bzw. 31. Dezember 2015 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienpläne und Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist der Aktienanteil von Aktien der Zurich Insurance Group AG aufgelistet, welchen Verwaltungsräte besitzen, die bis zum Ende des Jahres 2016 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 AG ¹ per 31. Dezember	Eigentum an Aktien	
		2016	2015
T. de Swaan, Präsident		9'829	6'465
F. Kindle, Vizepräsident		19'310	18'413
J. Amble, Mitglied		955	417
S. Bies, Mitglied		3'220	2'682
A. Carnwath, Mitglied		1'880	1'342
R. del Pino, Mitglied		n.a.	1'342
Th. Escher, Mitglied		n.a.	10'520
Ch. Franz, Mitglied		1'181	643
J. Hayman, Mitglied		538	n.a.
M. Mächler, Mitglied		1'503	965
K. Mahbubani, Mitglied		955	417
D. Nicolaisen, Mitglied		n.a.	1'436
D. Nish, Mitglied		538	n.a.
Gesamt		39'909	44'642

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2016 bzw. 2015 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Insurance Group AG.

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.

Die Kernvergleichsgruppe besteht aus den folgenden Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften:

AIIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

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.

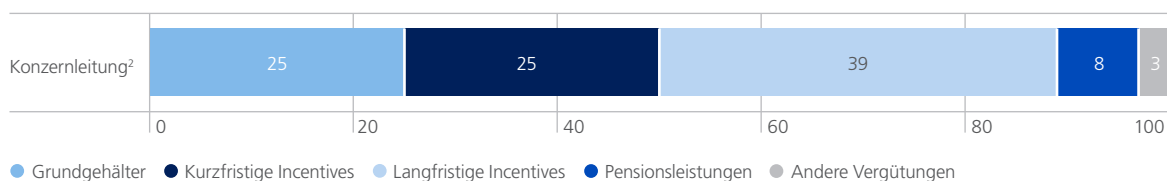
Die Vergütungsstruktur und der Mix der einzelnen Vergütungselemente für die Mitglieder der Konzernleitung werden unter Berücksichtigung der relevanten Marktpraktiken und der internen Relativität festgelegt.

Der Gesamtbetrag der an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2016 bezahlten Vergütungen entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Vergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2016 zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen.

Die Aufteilung der Gesamtvergütung der Konzernleitung auf die einzelnen Vergütungskomponenten im Jahr 2016 ist in der nachstehenden Grafik dargestellt; sie basiert für die leistungsbezogene Vergütung auf den Zielwerten.

Vergütungsstruktur 2016 und Gewichtung von Bestandteilen¹

%



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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 2015 ein).

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung	Beschreibung	Betrag
Während des Jahres bezahltes Grundgehalt	Siehe Vergütungselemente, Seite 86.	Der Gesamtbetrag der im Jahr 2016 an die Mitglieder der Konzernleitung bezahlten Grundgehälter belief sich auf USD 10,0 Mio. (2014: USD 11,6 Mio.).
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr (im Rahmen des STIP)	Für die Mitglieder der Konzernleitung variiert die Zielzuteilung für 2016 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 2017 für das Bemessungsjahr 2016 an die Mitglieder der Konzernleitung zu zahlenden leistungsbezogenen Barvergütungen beläuft sich auf USD 12,8 Mio. (2015: USD 5,9 Mio.). Die jährlichen leistungsbezogenen Barvergütungen sind leistungsabhängig und werden individuell festgelegt.
Wert der während des Jahres zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien (im Rahmen des LTIP)	Jedes Mitglied der Konzernleitung erhielt 2016 im Rahmen des LTIP eine jährliche Zielzuteilung von leistungsbezogenen Aktien für den dreijährigen Leistungszyklus von 2016 bis 2018. Für die Mitglieder der Konzernleitung variiert die Zielzuteilung im Rahmen des LTIP für 2016 zwischen 90% und 225% des Grundgehalts. Wie in früheren Jahren erfolgte die Zielzuteilung der Aktien für 2016 am zweiten Arbeitstag im April, d. h. am 4. April 2016. Der Wert der zielzugeleiteten Aktien beinhaltet nicht den Wert der als dividendenäquivalent zielzugeleiteten Aktien oder der Übergangszuteilungen. Die maximale Höhe der definitiven Zuteilung beläuft sich auf 200% der Zielanzahl der zugeleiteten Aktien.	Die Gesamtzahl der am zweiten Arbeitstag im April 2016 an die Mitglieder der Konzernleitung für 2016 zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien betrug 81'146. Zum Zeitpunkt der Zielzuteilung belief sich der Wert dieser Aktien auf USD 17,2 Mio. Dies basiert auf der Annahme einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% im Jahr 2018, einem Aktienkurs von CHF 203.20 (2015: CHF 330.50) am Tag vor der Zielzuteilung sowie einem Wechselkurs von CHF 1 = USD 1.04215. Demgegenüber steht eine Zielzuteilung von 50'771 leistungsbezogenen Aktien im Jahr 2015 mit einem entsprechenden Wert von USD 17,5 Mio. zum Zeitpunkt der Zielzuteilung in 2015.
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 2016 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 3,5 Mio. (2015: USD 3,9 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 2016 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 2016 auf USD 1,4 Mio. (2015: USD 1,2 Mio.). Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

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) des Konzerns für das jeweilige Jahr die wichtigste Finanzkennzahl für die Festlegung der Zuteilungsstruktur dar. Bei der Bewertung des NIAS wird eine qualitative Gesamtbewertung der Ergebnisse durchgeführt. Der NIAS für 2016 betrug USD 3,2 Mrd. und war damit 74% höher als 2015. Hinsichtlich der Bewertung der individuellen Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung hat der Group CEO für 2016 klare, auf die jeweiligen Verantwortungsbereiche bezogene Ziele gesetzt. Ein wesentlicher Teil dieser Ziele ist an die wichtigsten finanziellen Zielwerte gebunden. Darüber hinaus wurden für jedes Mitglied der Konzernleitung qualitative Ziele im Hinblick auf die Umsetzung der Strategie festgelegt. Aus Wettbewerbsgründen veröffentlicht Zurich keine weiteren Details zu den individuellen Zielen der Mitglieder der Konzernleitung. Nach einem strikten Verfahren prüft der Vergütungsausschuss die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr. Der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat prüfen darüber hinaus am Ende des Jahres die Leistung des Group 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.

Antrittsprämien für 2016 ernannte Mitglieder der Konzernleitung

Unter besonderen Umständen können Zahlungen an neu eingestellte Mitglieder geleistet werden, um entgangene Ansprüche 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 Zielzuteilung 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. Aktien werden normalerweise drei bis fünf Jahre nach dem Zeitpunkt der Zielzuteilung definitiv zugeteilt und verfallen, wenn der Begünstigte solcher Aktien das Unternehmen vor dem Datum der definitiven Zuteilung freiwillig verlässt und das Anstellungsverhältnis beendet wird.

Es wurden Antrittsprämien an die neuen Mitglieder der Konzernleitung geleistet, die ihre Beschäftigung im Konzern im Jahr 2016 aufnahmen. Die Leistungen beinhalten eine Barzahlung von CHF 2,5 Mio., die Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung im Wert von CHF 1,4 Mio. und die Zuteilung von leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP für den Zeitraum von 2016 bis 2018 im Wert von CHF 4,0 Mio. Die Aktien mit Veräusserungsbeschränkung werden in 2017, 2018 und 2019 definitiv zugeteilt und die leistungsbezogenen Aktien in 2019. Der Gesamtwert der 2016 geleisteten Antrittsprämien belief sich damit auf CHF 7,9 Mio., bzw. USD 8,1 Mio. bei Umrechnung in US-Dollar zum Wechselkurs am Zeitpunkt ihrer Zahlung.

In 2015 wurden an Mitglieder der Konzernleitung keine Antrittsprämien geleistet oder veräusserungsbeschränkte Aktien zugeteilt.

Wert der zielzugeleiteten Aktien aus Übergangsregelungen für die Konzernleitung

Im Jahr 2016 erfolgten keine Übergangszuteilungen.

Zusammenfassung der Gesamtvergütung (ohne Antrittsprämien und Aktienzuteilungen aus Übergangsregelungen)

Wie nachstehender Tabelle zu entnehmen ist, betrug die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung USD 44,9 Mio. und bestand aus Grundgehältern, leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert der 2016 zielzugeleiteten Aktien (für die endgültige Zuteilung zu bewerten im Jahr 2019), Pensionen und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2015 belief sich auf USD 40,1 Mio. Unter den Gesamtbeträgen werden die Werte etwaiger einmaliger Vergütungen und die Beträge vertraglich vereinbarter Vergütungen nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist ausgewiesen. Die Beträge für diese Positionen sind oben angegeben und werden zudem in der folgenden Tabelle separat ausgewiesen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Alle Mitglieder der Konzernleitung (einschl. des höchstbezahlten Mitglieds)

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016 ^{1,2}	2015 ^{1,3}
Grundgehälter	10,0	11,6
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	12,8	5,9
Wert der zieluzuteilten Aktien	17,2	17,5
Service Costs für Pensionsanwartschaften	3,5	3,9
Wert der sonstigen Vergütungen ⁴	1,4	1,2
Gesamt in USD^{5,6}	44,9	40,1
Gesamt in CHF^{5,6,7}	44,2	38,7
in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016 ^{1,2}	2015 ^{1,3}
Wert der zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen ⁸	0,0	5,7
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen ⁹	10,1	0,0
Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr ¹⁰	3,7	4,6

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 15 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung (einschliesslich Tom de Swaan in seiner Funktion als Chief Executive Officer a.i.), von denen sieben während des ganzen Jahres 2016 tätig waren.

³ Auf der Grundlage von 13 Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 9 während des ganzen Jahres 2015 tätig waren.

⁴ Einschliesslich der Vergütung von Tom de Swaan für seine Zeit in der Funktion als Chief Executive Officer a.i., die sich auf USD 304'602 bzw. bei Anwendung des geltenden Wechselkurses auf CHF 300'000 belief.

⁵ In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen bezahlte Zurich Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von USD 1,2 Mio. für das Jahr 2016 bzw. USD 2,2 Mio. für das Jahr 2015. 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.

⁶ Ohne den Wert der zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen für alle Mitglieder der Konzernleitung.

⁷ Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von US-Dollar in Schweizer Franken umgerechnet und die 2017 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2016 umgerechnet.

⁸ Zwecks Aufrechterhaltung der leistungsbezogenen Verdienstmöglichkeiten während der LTIP-Übergangszeit wurde 2014 eine Zielzuteilung ergänzender Aktien für alle aktuellen LTIP-Teilnehmer vorgenommen. Um sicherzustellen, dass die Mitglieder der Konzernleitung ihre langfristigen Interessen weiterhin an denen der Aktionäre ausrichten, erfolgte die Zielzuteilung im Rahmen der Übergangsregelung für die Mitglieder der Konzernleitung in zwei Teilen (2014 und 2015). Im Jahr 2016 erfolgten keine Übergangszuteilungen.

⁹ Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen sind ausserordentliche Leistungen und schliessen Zahlungen und Aktienzuteilungen ein, die dazu dienen, entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen.

¹⁰ Der Betrag bezieht sich auf vertraglich vereinbarte Vergütungen für Arbeitsleistungen, die im Jahr 2016 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen gehören anteilige Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen und zieluzuteilte Aktien im Rahmen des LTIP für das Geschäftsjahr 2016.

Auf der Grundlage dieser Zahlen entfallen vom Wert der Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung 33% (2015: 42%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen) und 67% (2015: 58%) auf leistungsbezogene Elemente (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der zieluzuteilten Aktien im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen ein grosses Gewicht zu. Davon werden 57% in Form von zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 43% als leistungsbezogene Barvergütungen im Rahmen des STIP gewährt. Aufgrund des verbesserten Gesamtergebnisses im Jahr 2016 stieg der Gesamtbetrag der Vergütungen in Höhe von USD 44,9 Mio. im Vergleich zum Vorjahresbetrag.

Im Hinblick auf den LTIP entspricht der im Gesamtbetrag von USD 44,9 Mio. eingeschlossene Betrag dem Wert der 2016 zieluzuteilten Aktien in Höhe von USD 17,2 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zieluzuteilten Aktien im Jahr 2019 ausgegangen wurde. Wie bereits erwähnt, beträgt im Jahr 2017 die Höhe der definitiven Zuteilung für die Zielzuteilungen aus früheren Jahren 121% (verglichen mit 0% im letzten Jahr) und widerspiegelt damit die Höhe der anhand der drei Leistungskennzahlen im dreijährigen Leistungszeitraum ermittelten Performance. Da aus den früheren Zielzuteilungen Aktien im Wert von USD 7,1 Mio. definitiv zugeteilt werden, beträgt die tatsächlich verdiente Gesamtvergütung für den per 31. Dezember 2016 endenden Zeitraum USD 34,8 Mio., verglichen mit der oben ausgewiesenen Gesamtvergütung von USD 44,9 Mio.

Vergütung des CEO ad interim für Tom de Swaan, den Präsidenten des Verwaltungsrats

Vom 1. Dezember 2015 bis zum 6. März 2016 war Tom de Swaan auch als Chief Executive Officer ad interim (a. i.) tätig. Er füllte diese Funktion zusätzlich zu seiner Funktion als Verwaltungsratspräsident aus. Der Verwaltungsrat entschied, dass er für seine Zeit in dieser Funktion im Jahr 2016 eine Barvergütung in Höhe von CHF 300'000 erhält. In der obigen Tabelle ist diese Zahlung in den sonstigen Vergütungen eingeschlossen.

Mitglied der Konzernleitung mit der höchsten Vergütung

Die höchstbezahlte Person im Unternehmen war 2016 Mario Greco, der seit dem 7. März 2016 Group CEO ist. Seine Vergütung belief sich auf CHF 7,8 Mio., bestehend aus dem Grundgehalt, den leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert der 2016 im Rahmen des LTIP zieluzuteilten Aktien, dem Wert von Pensionsanswartschaften und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Zudem erhielt er eine bar ausgezahlte Antrittsprämie und leistungsbezogene Aktien im Wert von CHF 4,2 Mio., die im Jahr 2019 definitiv zugeteilt werden, als Ausgleich für entgangene Ansprüche aus Incentive-Plänen seines früheren Arbeitgebers.

Geprüft

Höchstbezahltes Mitglied der Konzernleitung Mario Greco im Jahr 2016 (Eintritt am 7. März 2016) und Vergleich mit der Vergütung des früheren CEO Martin Senn im Jahr 2015¹

in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016 ²	2015 ²
Grundgehalt	1,3	1,6
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	2,6	0,4
Wert der zieluzuteilten Aktien	3,4	3,6
Service Costs für Pensionsanswartschaften	0,4	0,4
Wert der sonstigen Vergütungen	0,1	0,1
Gesamt in CHF³	7,8	6,1
Gesamt in USD^{3,4}	7,9	6,3
in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016 ²	2015 ²
Wert der zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen ⁵	0,0	1,2
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen ⁶	4,2	n/a

¹ Die Vergütung von Mario Greco wird anteilig entsprechend seinem Eintrittsdatum in die Position des Group CEO von Zurich am 7. März 2016 ausgewiesen. Martin Senn ist am 1. Dezember 2015 als CEO zurückgetreten, die Tabelle zeigt jedoch für 2015 die Vergütung von Martin Senn über zwölf Monate.

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 zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen.

⁴ Die Vergütung wird in Schweizer Franken ausbezahlt. Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet, und die 2017 und 2016 gezahlte Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2016 bzw. 2015 umgerechnet.

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

⁶ Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen sind ausserordentliche Leistungen und wurden gewährt, um entgangene Ansprüche aus Incentive-Plänen des früheren Arbeitgebers auszugleichen. Im Betrag von CHF 4,2 Mio. ist ein Wert von CHF 4,0 Mio. enthalten, der in Form von zusätzlichen zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP 2016–2018 zugeteilt wurde.

Im Hinblick auf den LTIP entspricht der in der Vergütung von CHF 7,8 Mio. eingeschlossene Betrag dem Wert der 2016 zieluzuteilten Aktien in Höhe von CHF 3,4 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zieluzuteilten Aktien im Jahr 2019 ausgegangen wurde. 2017 werden keine Aktien aus früheren Zuteilungen zuerkannt, weshalb sich die tatsächliche Gesamtvergütung für den Zeitraum per 31. Dezember 2016 auf CHF 4,4 Mio. belief, verglichen mit der oben erwähnten Gesamtvergütung von CHF 7,8 Mio.

Geprüft

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

2016 wurden zwei neue Mitglieder durch interne Ernennungen in die Konzernleitung aufgenommen. Drei neue Mitglieder einschliesslich des Group CEO waren externe Ernennungen. Vier Mitglieder, darunter Tom de Swaan in seiner Funktion als Chief Executive Officer a.i., 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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Kein Mitglied der Konzernleitung hat 2016 und 2015 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2016 und 2015 hatte kein Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Ehemalige Mitglieder der Konzernleitung können nach ihrem Ausscheiden infolge 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 2016 und 2015 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Im Jahr 2016 erhielten ehemalige Mitglieder der Konzernleitung nur die im Vergütungsbericht 2016 aufgeführten Vergütungen.

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 2016 bzw. 2015 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Gegenüber Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen bestanden per 31. Dezember 2016 bzw. 2015 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, der zielzugeleiteten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung sowie der insgesamt ausstehenden Aktienoptionen für Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2016.

Zielzugeleitete Aktien gemäss LTIP einschliesslich Übergangsregelungen und zielzugeleitete Aktien mit Veräusserungsbeschränkung

Per 31. Dezember 2016 betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP 175'114 (102'196 per 31. Dezember 2015). Weiter betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen der LTIP-Übergangsregelung 11'755 und die Zahl der bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung 18'170 (2015: 18'950).

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2016 im Rahmen des LTIP, der Übergangsregelung und der Aktienzuteilung mit Veräusserungsbeschränkung erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

**Übersicht der
zielzugeleiteten
Aktien für die
Konzernleitung
per 31. Dezember**

	Jahr der Zielzuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung				Total
		2017	2018	2019	2020	
Regulärer LTIP ^{1,2}	2014	22'889	–	–	–	22'889
	2015	–	28'886	–	–	28'886
	2016	–	–	96'547	–	96'547
Übergangsregelung ³	2014	4'537	–	–	–	4'537
	2015	2'543	2'547	–	–	5'090
Aktien mit Veräusserungsbeschränkung ⁴	2014	6'611	–	–	–	6'611
	2016	4'716	4'542	2'299	1'935	13'492

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 Zielzuteilung des LTIP 2014 zu einem Drittel nach zwei Jahren (d. h. 2016) und zu zwei Dritteln nach drei Jahren (d. h. 2017) definitiv zugeteilt.

² Ab 2014 werden als dividendenäquivalent zielzugeleitete Aktien im Rahmen des regulären LTIP gutgeschrieben. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die ursprüngliche Anzahl der zielzugeleiteten Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzugeleiteten 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 Zielzuteilung ergänzender 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 Zielzuteilung im Rahmen der Übergangsregelung für die Konzernleitung in zwei Teilen.

⁴ Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen.

Im Rahmen der regulären Zielzuteilung im Jahr 2016 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2019 definitiv zugeteilt werden, wobei die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung für weitere drei Jahre unterliegt.

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

Geprüft

Zugeteilte Aktienoptionen

Im Rahmen des Aktienoptionsprogramms für das oberste Management hat die Gruppe nach Massgabe der Reglemente Aktienoptionen ausgegeben. Seit 2011 wurden keine Aktienoptionen mehr zugeteilt. Davor erfolgte die Zielzuteilung der Aktienoptionen jedes Jahr am dritten Arbeitstag im Monat April. Darüber hinaus wurde der Ausübungspreis bei den damals zielzugeleiteten Optionen anhand des Aktienkurses am Tag vor der Zielzuteilung bestimmt. Die zielzugeleiteten Aktienoptionen waren für eine definitive Zuteilung in den drei auf die Zielzuteilung 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 2016 bzw. 31. Dezember 2015 ist in den nachstehenden Tabellen aufgeführt.

Zusammenfassung
der nicht
ausgeübten
Optionen, 2016

per 31. Dezember 2016

Jahr der Zielzuteilung	Anzahl definitiv zugeteilter Optionen	Anzahl bedingt zugeteilter Optionen	Gesamtzahl der Aktien aus Optionen	Ausübungspreis je Aktie in CHF	Jahr des Verfalls
2010	47'885	–	47'885	259.90	2017
Total	47'885	–	47'885		

Zusammenfassung
der nicht
ausgeübten
Optionen, 2015

per 31. Dezember 2015

Jahr der Zielzuteilung	Anzahl definitiv zugeteilter Optionen	Anzahl bedingt zugeteilter 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		

Alle oben aufgeführten Optionen berechtigen den Inhaber zum Bezug einer Aktie der Zurich Insurance Group AG zum genannten Ausübungspreis mit normalem Stimm- und Dividendenbezugsrecht.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung

Die nachfolgende Tabelle enthält die tatsächlich zugeteilten Aktien und Aktienoptionen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2016 und 2015. Neben am Markt erworbenen Aktien umfassen die Zahlen definitiv zugeteilte Aktien mit und ohne Veräusserungsbeschränkung sowie definitiv zugeteilte Aktienoptionen im Rahmen des LTIP. In der Tabelle nicht berücksichtigt sind jedoch Aktien, die leistungsbezogen ausgerichtet werden, oder bedingt zugeteilte 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

	2016		2015	
	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²
M. Greco, Group CEO ³	–	–	n.a.	n.a.
U. Angehrn, Group Chief Investment Officer	3'811	6'272	4'211	6'272
J. Dailey, CEO Farmers Group, Inc.	7'216	9'231	7'216	12'515
R. Dickie, ehemaliger Chief Operations and Technology Officer ⁴	n.a.	n.a.	1'909	–
C. Dill, CEO Latin America	10'258	–	n.a.	n.a.
M. Foley, CEO North America ⁵	12'188	23'601	12'188	23'601
Y. Hausmann, Group General Counsel ⁴	n.a.	n.a.	10'712	10'193
J. Howell, CEO Asia Pacific	–	–	n.a.	n.a.
G. Quinn, Group Chief Financial Officer	12'855	–	6'623	–
C. Reyes, Group Chief Risk Officer	15'421	–	15'401	21'716
J. Shea, CEO Commercial Insurance	–	–	n.a.	n.a.
G. Shaughnessy, CEO EMEA ⁵	8'259	–	n.a.	n.a.
K. Terry, Group Chief Operating Officer ⁵	8'778	8'781	8'778	13'570
I. Welton, ehemaliger Chief Human Resources Officer ⁴	n.a.	n.a.	3'916	–
Gesamt	78'786	47'885	70'954	87'867

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2016 bzw. 2015 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 mit dem Titel «Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen» identifizierten Zuteilungen.

³ Mario Greco wurde per 7. März 2016 zum Group CEO ernannt.

⁴ Robert Dickie, Yannick Hausmann und Isabelle Welton traten per 30. Juni 2016 von der Konzernleitung zurück.

⁵ Mike Foley wurde per 1. Juli 2016 zum CEO North America ernannt, Kristof Terry wurde per 1. Juli 2016 zum Group Chief Operating Officer ernannt und Gary Shaughnessy wurde per 1. Juli 2016 zum CEO EMEA ernannt.

Geprüft

In den nachstehenden Tabellen ist aufgezeigt, wie die Gesamtzahl der definitiv zugeteilten Aktienoptionen anhand der in den Tabellen mit dem Titel «Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen» dargestellten bedingten Zuteilungen per 31. Dezember 2016 bzw. 2015 auf die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung verteilt ist.

Verteilung definitiv zugeteilter Aktienoptionen, 2016

Anzahl definitiv zugeteilter Aktienoptionen
per 31. Dezember 2016

	Jahr der Zielzuteilung		Gesamt
	2010		
M. Greco ¹	–	–	–
U. Angehrn	6'272	–	6'272
J. Dailey	9'231	–	9'231
M. Foley ¹	23'601	–	23'601
J. Howell	–	–	–
G. Quinn	–	–	–
C. Reyes	–	–	–
G. Shaughnessy ¹	–	–	–
J. Shea	–	–	–
K. Terryn ¹	8'781	–	8'781
Gesamt	47'885		47'885

¹ Mario Greco wurde per 7. März 2016 zum Group CEO ernannt, Mike Foley wurde per 1. Juli 2016 zum Chief Executive Officer North America ernannt, Gary Shaughnessy wurde per 1. Juli 2016 zum Chief Executive Officer EMEA ernannt und Kristof Terryn wurde per 1. Juli 2016 zum Group Chief Operating Officer ernannt.

Verteilung definitiv zugeteilter Aktienoptionen, 2015

Anzahl definitiv zugeteilter Aktienoptionen
per 31. Dezember 2015

	Jahr der Zielzuteilung		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.

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 2016 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2016 oder 2015 keine Trading-Pläne eingerichtet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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 81. Wir weisen auch darauf hin, dass die Vergleichsstudien vorwiegend auf lokaler Ebene zum Einsatz kommen und genehmigt werden. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2016 52'473 und per 31. Dezember 2015 54'335 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe im Geschäftsjahr 2016 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Gesamtvergütungen		in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016	2015
Gesamtvergütungen	Fixe Vergütung	Grundgehälter	3'722	3'922
		Wert der sonstigen Vergütungen, unter Einschluss von Arbeitnehmer-Nebenleistungen ¹	601	641
		Service Costs für Pensionsanwartschaften ²	477	556
	Variable Vergütung	Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ³	542	363
		Wert der während des Jahres zieluzuteilten Aktien ⁴	148	142
	Gesamtvergütung			5'490
		Wert der zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen	–	6

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.

³ Beinhaltet Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

⁴ Beinhaltet Antrittszahlungen in Aktien.

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 2016 und 2015:

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden		in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016	2015
Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden		Bedingte Zuteilung Aktien ¹	380	307
		Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung	17	14
		Definitiv zugeteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien	117	167
		Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen	514	488

¹ Unter Ausschluss des Werts der 2014 und 2015 zieluzuteilten Aktien aus Übergangsregelungen, deren Wert USD 75 Mio. beträgt, von welchem USD 23,6 Mio noch nicht definitiv zugeteilt sind.

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

Auswirkungen der Vergütung aus früheren Jahren auf den Reingewinn 2016 und 2015

Im Rahmen des LTIP wird anhand des Umfangs der definitiven Zuteilung die tatsächliche Anzahl der festzusetzenden Aktien berechnet, die den Teilnehmern für die ursprünglich zieluzuteilten Aktien gewährt werden. Differenzen zwischen dem Wert der zieluzuteilten 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 2017 und 2018 definitiv zugeteilt werden, wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung 2016 nicht angepasst, um die tatsächliche Entwicklung im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2015 wurde ein um USD 65 Millionen verringerter Aufwand erfasst.

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. 2015 wurden keine Antrittsprämien für die Konzernleitung gezahlt; im Jahr 2016 für die Konzernleitung geleistete Antrittsprämien sind jedoch eingeschlossen.

Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen für Key Risk Takers

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

	2016		2015	
	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten ¹	11,2	6	2,7	6
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten ²	0,4	1	0,4	3

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 (ExCo) 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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Ausblick 2017

Wie im letztjährigen Bericht dargelegt, wurde die Vergütungsstruktur 2016 überprüft, um sie auf die neue Strategie und Organisationsstruktur abzustimmen. Infolge dieser Überprüfung wurden vor allem Änderungen an der STIP-Pool-Struktur, an den Messgrößen für die Finanzierung der STIP-Pools und an den LTIP-Leistungszielen für die Mittelzuflüsse vorgenommen, die nachfolgend beschrieben sind.

STIP-Pool-Struktur für 2017

Die Hauptveränderung ist die Aufhebung der Segment-STIP-Pools und der Sub-Pools, welche durch eine Reihe von Länder-Pools ersetzt werden. Die Gesamt-Pool-Struktur für 2017 sieht wie folgt aus:

- Gruppen-Pools für das Leadership Team, Kontrollfunktionen und die Mitarbeitenden des Konzerns und der Regionen
- Investment Management-Pool
- Commercial Insurance-Pool
- Länder-Pools
- Farmers: der reguläre Farmers-Pool mit einem neu eingerichteten Pool für Farmers New World Life
- Joint-Ventures-Pools

Messgrößen für die Finanzierung der STIP-Pools für 2017

Die Finanzierung für jeden Pool basiert primär auf dem Betriebsgewinn (Business Operating Profit, BOP). Damit wird sichergestellt, dass die Finanzierungskriterien über die Gruppe hinweg konsistent sind. Bei der Bestimmung der endgültigen Zuteilungen im Rahmen jeden Pools wird weiterhin ein qualitatives Assessment der Leistungserreichungen durchgeführt und die Zuteilungen werden auch in Verbindung mit dem Gesamtergebnis der Gruppe betrachtet.

LTIP-Leistungsziele für den Zyklus 2017 bis 2019

Die einzige Veränderung im LTIP besteht darin, dass die Mittelzuflussziele rekali­briert werden, damit sie den am Investorentag festgelegten Zielen entsprechen, sodass das Zuteilungsra­ster für den Leistungszyklus von 2017 bis 2019 wie folgt aussieht:

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 8,5 Mrd.	USD 8,5 Mrd.	USD 9,5 Mrd.	USD 10,0 Mrd.	≥USD 10,5 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 finale Zuteilung für ein Individuum darf die Höhe von 200% der kumulierten Anzahl von Aktien und dividendenäquivalenten Aktien nicht übersteigen.

Wie im Jahr 2016 werden die Aktionäre auch 2017 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 29. März 2017 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 zudem die Gelegenheit, an der Generalversammlung in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung über den Vergütungsbericht 2016 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 des Abschlussprüfers

Bericht des Abschlussprüfers

An die ordentliche Generalversammlung 2017 der Zurich Insurance Group AG Bericht der Revisionsstelle zur Prüfung des Vergütungsberichts

Wir haben die Abschnitte auf den Seiten 94 bis 96 und den Seiten 100 bis 105 des beigefügten Vergütungsberichts der Zurich Insurance Group AG für das per 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Peter Bieri
Revisionsexperte

Zürich, 8. Februar 2017

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN.

Our risk framework rated very strong

Our enterprise risk management (ERM) framework supports us in achieving the Group's strategy, while helping to protect capital, liquidity, earnings and reputation. In 2016, Standard & Poor's upgraded its rating of Zurich's ERM to 'very strong.'





Group performance review

Risk review 114

**Operating and
financial review** 148

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer

Taking risk is inherent to the insurance business, but such risk taking needs to be made in an informed and disciplined way, and within a pre-determined risk appetite and tolerance. This is the primary objective of Zurich's risk management.



Cecilia Reyes
Group Chief Risk Officer

Enterprise risk management

Our enterprise risk management framework (ERM) supports achievement of the Group's strategy and helps protect capital, liquidity, earnings and reputation.

In 2016, we expanded our risk appetite statement to cover additional dimensions, enhanced our governance of model risk, and deepened our technical risk expertise. With that expertise, our risk function has improved its ability to independently challenge the business and to strengthen analyses of such topics as inflation risk and risk accumulations.

Also in 2016, Standard & Poor's upgraded its rating of Zurich's ERM from 'strong' to 'very strong,' noting a positive view of our risk management culture, risk controls, emerging risk management, risk models and strategic risk assessment.

External and internal challenges

The external environment continues to present challenges, including political uncertainty, market volatility and increasing cyber risk across all sectors. Our financial plan is primarily driven by internal efforts, relying on our staff's technical skills and capabilities, with a strong focus on cost discipline. The plan does not rely on factors Zurich does not control.

We use our Total Risk Profiling™ process to stay on top of both external and internal risks to our strategy and financial plan. Among the risks we identified in 2016 are the uncertainties regarding the path of Brexit, inflation risk, cyber risk, and risks to execution of our transformation.

“
Understanding risks
is a way to embrace
change.”

Own Risk and Solvency Assessment

In 2016, we produced our second Own Risk and Solvency Assessment, as required by the Swiss regulator, FINMA. We strengthened analysis of our risk profile and forward-looking scenarios, based on our extended risk appetite framework. Multi-year scenarios address causality across time, geography, products and risk. Our risk analysis shows that the main driver of capital-at-risk is market risk, while premium and reserve risks contribute most to volatility of earnings. These risks are recognized and closely managed as part of our enterprise risk management framework. Actions, both preventative and, if necessary, reactive, are in place at the level of the organization where they are most appropriate.

Financial condition tested under stressed perspective

Stress scenarios demonstrate the capital resilience of the Group. Zurich uses sensitivity and 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, or capital required, or both. 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 seven market- and credit-risk scenarios, and three natural catastrophe scenarios. The Z-ECM ratio would remain within the 'AA' range for most scenarios. One market-risk sensitivity would cause the Z-ECM ratio to drop below the Group's risk tolerance under a capital perspective.



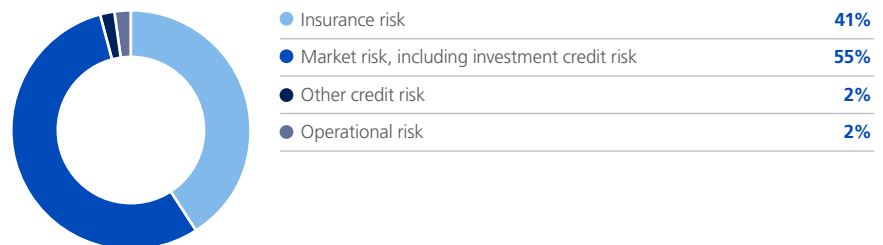
Cecilia Reyes
Group Chief Risk Officer

Economic risk profile

As of July 1, 2016, market risk, including investment credit risk, contributed 55% of the Z-ECM capital required, and insurance risk contributes 41%. Other credit risk and operational risk each contribute 2%. The increase in market risk from 49% in the previous year was the result of higher risk-taking in the first half of 2016 in light of market conditions. In the second half of the year, the Group adopted a strategy to reduce the market risk.

[+ Pages 120 to 123 >](#)

Total Z-ECM capital required: USD 33.9 billion
%, as of July 1, 2016



Highlights by risk type

→ **Insurance risk:** The Group diversifies its sources of revenue by geography, line of business, product and customer, and therefore is not exposed to concentrations of insurance risk beyond our risk appetite.

[+ Pages 126 to 132 >](#)

→ **Market risk:** The Group began implementing a strategy to reduce market risk in order to reduce the risk of pro-cyclical behavior, mainly by reducing equity investments.

[+ Pages 133 to 140 >](#)

→ **Other credit risk:** The high and stable credit quality of our reinsurance assets portfolio allows Z-ECM capital required for this risk type to remain stable, with little volatility.

[+ Pages 141 to 143 >](#)

Operational risk: By mitigating and responding to cyber risks and threats to data security, we are better able to protect data and information in a rapidly evolving external environment.

[+ Pages 144 to 146 >](#)

Risk review

Contents

Risk and capital management	117
– Objectives of risk management	117
– Risk management framework	117
– Risk governance and risk management organization	118
– Objectives of capital management	119
– Capital management framework	119
– Capital management program	119
Risk and solvency assessment	120
– Economic capital adequacy	120
– Insurance financial strength rating	124
– Regulatory capital adequacy	124
Analysis by risk type	126
– Insurance risk	126
– Market risk including investment credit risk	133
– Other credit risk	141
– Operational risk	144
– Liquidity risk	146
– Strategic risk and risks to the Group's reputation	147

The risk review is an integral part of the consolidated financial statements (only the information marked 'audited').

Audited

This 'audited' symbol indicates that the information contained within the shaded panel is audited and forms an integral part of the consolidated financial statements.

Audited

Risk and capital management

Objectives of risk management

Taking risk is inherent to the insurance business, but such risk-taking needs to be made in an informed and disciplined manner, and within a pre-determined risk appetite and tolerance.

The major risk management objectives at Zurich Insurance Group (Zurich, or the Group) are to:

- Support achievement of the Group strategy and protect capital, liquidity, earnings and reputation by monitoring that risks are taken within the Group's risk tolerance
- Enhance value creation by embedding disciplined risk taking in the company culture and contributing to an optimal risk-return profile where risk reward trade-offs are transparent, understood, and risks are appropriately rewarded
- Efficiently and effectively diversify risk and mitigate unrewarded risks
- Encourage openness and transparency to enable effective risk management
- 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. 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 risk updates. In 2016, reporting was enhanced with in-depth risk insights into historical large losses and risk selection and pricing, and into the potential effects on Zurich of such topical issues as the Brexit vote in the UK, cyber risk, climate risk, and the Zika virus.

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 then develops, implements and monitors improvements. The TRP process is integral to how Zurich deals with change, and is particularly suited to evaluate strategic risks as well as risks to Zurich's reputation. At Group level, this process is ongoing, with regular reviews with senior management.

In 2016, S&P upgraded its rating of Zurich's enterprise risk management (ERM) from 'strong' to 'very strong', reflecting its positive view of Zurich's risk management culture, risk controls, emerging risk management and strategic risk assessment. The 'very strong' ERM assessment is also a result of the 'good' rating of the Group economic capital model (Z-ECM).

Risk review (continued)

Audited

In 2016, the Group extended its risk appetite statement with additional capital, liquidity, earnings volatility and non-financial metrics. The primary metric used to steer business remains the Z-ECM.

Group's Z-ECM overall risk appetite and tolerance

<90%	90–100%	100–120%	120–140%	>140%
Z-ECM ratio below Group risk tolerance level, requiring appropriate remedial actions	Position may be tolerated for a certain length of time depending on the risk environment	'AA' target range No action required as within stated objective and equivalent to 'AA' rating	Consider increased risk taking or remedial actions	Z-ECM ratio indicating over capitalization, requiring implementation of mitigating actions
Z-ECM ratio				

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 an assessment between the Group's risk profile and the Group's risk tolerance. The Z-ECM forms the basis for optimizing the Group's risk-return profile by providing consistent risk measurement across the Group.

Risk-based remuneration

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 Group Chief Risk Officer (Group 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 Group 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 CRO leads the Group Risk Management function, which provides risk governance mechanisms to assess and manage risks effectively and efficiently with clear accountabilities, roles and responsibilities that enable disciplined risk taking throughout the Group. The Group CRO is responsible for oversight of risks across the Group, regularly reporting risk matters to the Group Chief Executive Officer, executive management committees and the Risk and Investment Committee of the Board.

The Group Risk Management function is a global function. It consists of teams at the Group, regional and business unit levels. Staff at Group level focus on model risk management; quantitative assessments of insurance, credit and operational risks; risk management frameworks, tools and methodologies; risk reporting; and risk governance. Chief Risk Officers at the business unit level focus on implementing Zurich's risk management framework locally, including early identification of risks with follow-up monitoring and mitigation actions. They report to the regional Heads of Risk, who in turn report to the Group's Chief Risk Officer. The CROs for the Group's largest business units report directly to the Group Chief Risk Officer.

The Group has committees covering oversight activities that encompass major business areas. The committees review certain risk management matters for their respective areas. At the local level, these oversight activities are conducted through risk and control committees.

Audited

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 30.7 billion and subordinated liabilities of USD 7.1 billion as of December 31, 2016 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.

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 to pool 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 2016, the Group paid a dividend out of the capital contribution reserve, and refinanced part of maturing senior debt and callable hybrid debt with new 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, 2016, the amount of the general legal reserve exceeded 20 times 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 18 of the consolidated financial statements.

Risk review (continued)

Audited

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 (SST) model. 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.

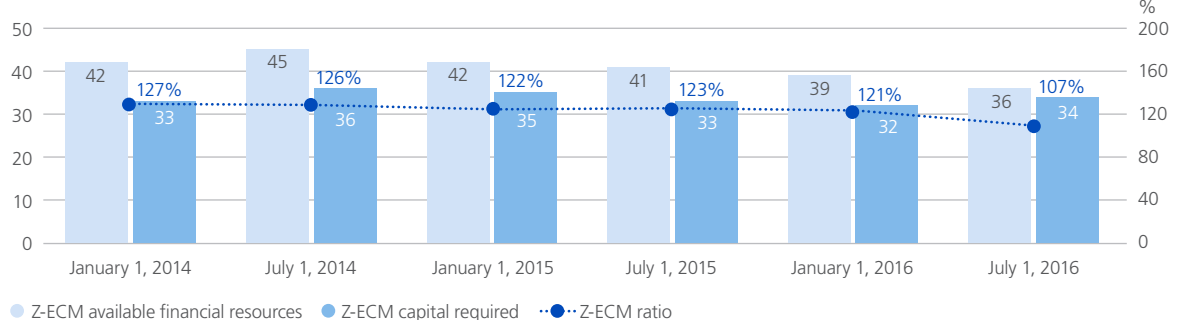
The Group uses Z-ECM to assess the economic capital consumption of its business on a one-balance-sheet approach. Z-ECM is an integral part of how the Group is managed. It is embedded in the Group's organization and decision-making processes, and is used in capital allocation, business performance management, pricing, 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.

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 December 31, 2016, the Z-ECM ratio was estimated at 122%, with an error margin of +/-5 percentage points.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources and Z-ECM capital required

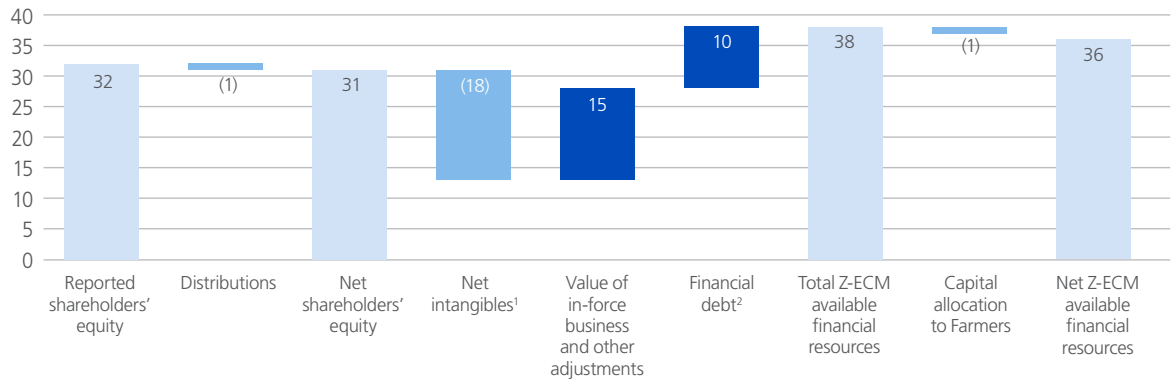
USD billions



The chart below shows an analysis of the composition of the Group's Z-ECM available financial resources as of July 1, 2016.

Analysis of the Group's Z-ECM available financial resources

USD billions, as of July 1, 2016



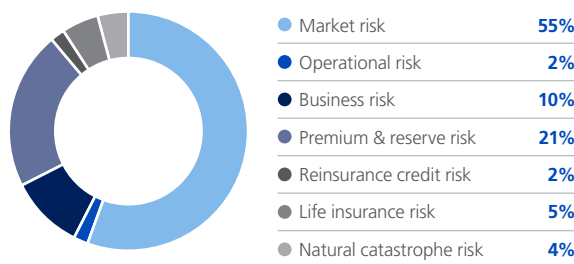
¹ Shareholders' intangible assets adjusted for taxes less deferred front-end fees and deferred tax liabilities.
² All debt issues (senior and subordinated) excluding those classified as operational debt or maturing within one year.

The chart below shows the Z-ECM capital required, split by risk, type as of July 1, 2016 and as of January 1, 2016 respectively. As of July 1, 2016, the largest proportion of Z-ECM capital required arose from market risk which comprised 55 percent of the total. Premium and reserve risk was the second-largest, comprising 21 percent.

Z-ECM capital required split by risk type

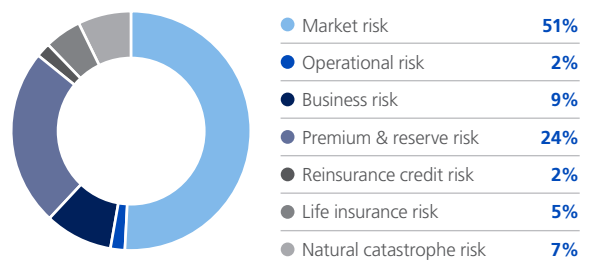
July 1, 2016

Total Z-ECM capital required: USD 33.9 billion



January 1, 2016

Total Z-ECM capital required: USD 32.3 billion



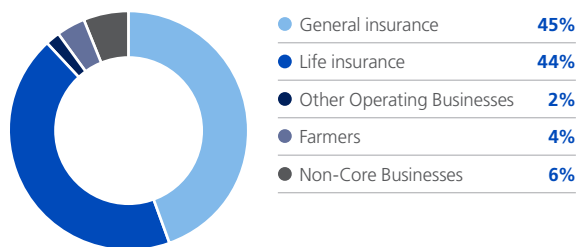
Risk review (continued)

The following chart shows the Z-ECM capital required allocated to the segments as of July 1, 2016 and January 1, 2016. As of July 1, 2016 the largest proportions of Z-ECM capital required were allocated to General Insurance with 45 percent and to Global Life with 44 percent of the total. Total allocated capital as of July 1, 2016 equaled USD 33.9 billion Z-ECM capital required plus USD 1.2 billion allocation to Farmers.

Total capital allocated, by segment

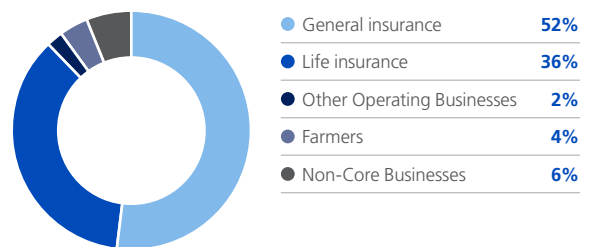
July 1, 2016

Total capital allocated: USD 35.1 billion



January 1, 2016

Total capital allocated: USD 33.5 billion



Sensitivity and scenario analysis

The Group evaluates sensitivities to, and stress scenarios on, the Z-ECM ratio, and presents results relative to our risk tolerance and appetite. The sensitivities and stress scenarios in the following chart capture two key risks to the Group: market and insurance risk. For insurance risk, the chart shows the three largest natural catastrophe events to which the Group is exposed.

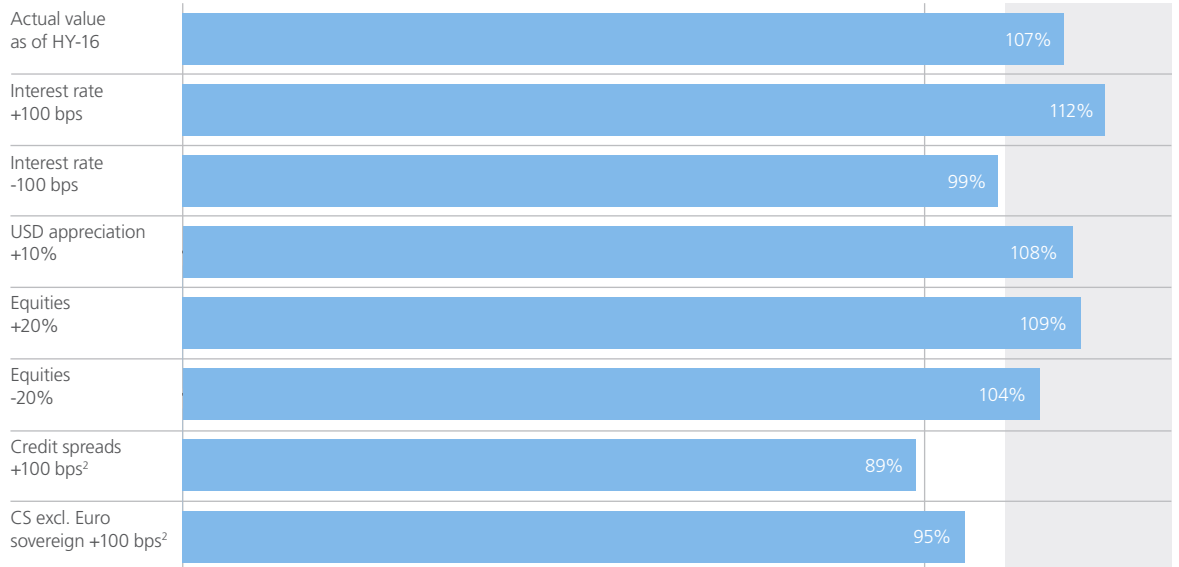
Market risk sensitivities show the estimated impact on the Group's Z-ECM ratio of a one percentage point increase/decrease in yield curves, a 10 percent appreciation in the U.S. dollar, a 20 percent rise/decline in all stock markets, and a one percentage point change in credit spreads, with and without European sovereigns. The sensitivities are considered as separate but instantaneous scenarios. They are a best estimate and non-linear, i.e., will vary depending on prevailing market conditions at the time.

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 impact of the changes to the required capital are not taken into account.

Z-ECM sensitivities and scenarios¹

as of July 1, 2016

Impact on the Z-ECM ratio from sensitivities to financial market conditions:



Impact on the Z-ECM ratio due to general insurance risk-specific scenarios:³



90% Risk Tolerance Level
100–120% 'AA' Target Range

¹ Z-ECM is calibrated at 99.95% Value at Risk (equivalent to an 'AA' rating).

² Credit spreads (CS) include mortgages and incl./excl. Euro sovereign spreads. Sensitivity is net of profit sharing with policyholders.

³ The 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).

Risk review (continued)

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 2016. As of December 31, 2016, the IFSR of Zurich Insurance Company Ltd (ZIC), the main operating entity of the Group, was 'AA-' by Standard and Poor's, 'Aa3/stable' by Moody's, and 'A+/negative' by A.M. Best.

All three agencies left their outlook unchanged in 2016.

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), insurance companies and insurance groups can apply for the use of company-specific internal models to calculate risk-bearing and target capital, as well as the SST ratio. The SST ratio has to be calculated as per January 1 and must be submitted to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). Internal models must be approved by FINMA.

FINMA approved the use of Zurich's internal model for 2016 on a provisional basis, without prejudicing the final approval. Zurich filed with FINMA an SST ratio of 189 percent (unaudited) as of January 1, 2016, which was approved accordingly.

Audited

Regulatory requirements in other countries

Regulatory requirements in the European Economic Area

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 is 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 Insurance plc (Ireland) applies the 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 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, Chile, and Brazil, are implementing, reviewing or will review their economic capital requirements, considering similar approaches to Solvency II.

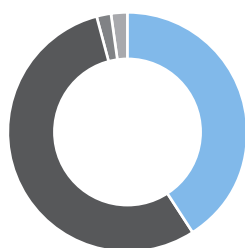
Risk review (continued)

Analysis by risk type

Insurance risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33.9 billion
%, as of July 1, 2016



● Insurance risk	41%
● Market risk, including investment credit risk	55%
● Other credit risk	2%
● Operational risk	2%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2014	Q2 2015	Q2 2016
Business risk	3.0	2.6	3.4
Life liability risk	0.7	1.6	1.9
Premium & reserve risk	6.9	7.6	7.2
Natural catastrophe risk	5.4	3.5	1.5

Audited

Insurance risk is the inherent uncertainty regarding the occurrence, amount or timing of insurance liabilities. The profitability of insurance business is also susceptible to business risk in the form of unexpected changes in expenses, policyholders' behavior, and fluctuations in new business volumes. 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 comprises premium and reserve risk, and business risk. Premium and reserve risk covers uncertainties in the frequency of the occurrence of the insured events as well as in the severity of the resulting claims. Business risk for general insurance predominantly relates to unexpected increases in the expenses relating to claims handling, underwriting, and administration. 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 (e.g., fire, explosion and business interruption), natural perils (e.g., earthquake, windstorm and flood), engineering lines (e.g., boiler explosion, machinery breakdown and construction) and marine (e.g., 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. 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 financial 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 management to identify, assess and recommend actions for such risks.

In addition to the specific risks insured, the Group is exposed 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 executive management. The most important peril regions and natural catastrophes are U.S. and Caribbean tropical cyclone, Europe windstorm and California earthquake.

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. The increase in direct written premiums and policy fees for Special lines in North America is primarily the result of Zurich's acquisition of crop insurer Rural Community Insurance Services. General Insurance premiums ceded to reinsurers (including retrocessions) amounted to USD 7.0 billion and USD 5.6 billion for the years ended December 31, 2016 and 2015, 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, 2016

General Insurance – Direct written premiums and policy fees by line of business – current period	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
	North America	1,689	2,733	3,258	3,819	2,844
Europe, Middle East & Africa	4,715	4,045	2,026	1,955	361	13,102
Other regions	1,382	1,196	357	1,249	143	4,326
Total	7,785	7,973	5,641	7,023	3,347	31,770

Risk review (continued)

Audited

Table 1.b

General Insurance –
Direct written
premiums and
policy fees
by line of business –
prior period

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

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 the non-linear effects of reinsurance contracts.

Table 2.a

Insurance risk
sensitivity for the
General Insurance
business –
current period

in USD millions, for the year ended December 31, 2016	Global Corporate	North America Commercial	Europe, Middle East & Africa	International Markets
+1% in net loss ratio				
Net income before tax	(50)	(81)	(100)	(32)
Net assets	(34)	(56)	(69)	(22)

Table 2.b

Insurance risk
sensitivity for the
General Insurance
business –
prior period

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)

Life insurance risk

The risks associated with life insurance include life liability risk (mortality, longevity, and morbidity), business risk (policyholder behavior, expense, and new business), market risk and credit risk.

- 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

Audited

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.

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.

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 annuity 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. These guarantees are managed 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)

Audited

Table 3
in USD millions, as of December 31

**Reserves, net
of reinsurance,
by region**

	Unit-linked insurance contracts		Other life insurance liabilities		Total reserves	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Global Life					
North America	1,562	1,263	5,696	5,577	7,258	6,840
Latin America	11,961	8,036	4,653	3,863	16,614	11,899
Europe, Middle East & Africa	40,668	43,522	72,421	71,711	113,088	115,233
of which						
United Kingdom	17,359	20,778	2,610	3,054	19,968	23,832
Germany	14,183	13,530	35,338	36,418	49,521	49,948
Switzerland	718	726	17,494	18,015	18,212	18,741
Ireland	2,832	2,944	1,884	1,979	4,716	4,923
Spain	813	1,062	10,320	7,450	11,133	8,512
Italy	394	223	3,032	3,013	3,426	3,237
Rest of Europe	4,370	4,258	1,743	1,782	6,113	6,040
Asia Pacific	469	403	2,506	2,489	2,975	2,892
Other	–	–	279	272	279	272
Subtotal	54,660	53,224	85,554	83,912	140,214	137,136
Other segments	10,870	11,169	3,947	4,144	14,816	15,313
Total	65,530	64,393	89,500	88,056	155,030	152,449

Analysis of sensitivities for life insurance risk

The Group uses market-consistent embedded value reporting principles, which allow Zurich to increase its understanding of, 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 2016' at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

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, the U.S. 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, 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. Furthermore, Zurich is a Governor Sponsor of the Global Earthquake Model (GEM) Foundation, a shareholder of PERILS AG, and a member of the Risk Prediction Initiative (RPI) and the Oasis Loss Modeling Framework. Zurich validates modeling results by comparing them with claims experience.

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.

Audited

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 allow 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. Outside the modeled areas, exposure concentrations are identified directly on Zurich's Risk Exposure Data Store (REDS), a system that stores information about our location-based exposure to risk in a single place.

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.

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, supporting earnings volatility management, and achieving capital efficiency. The Group follows a centralized reinsurance purchasing strategy for both General Insurance and Global Life, and bundles programs, where appropriate, to benefit from diversification and economies of scale.

The Group structures and aligns its external reinsurance protection to its capital position to achieve an optimum risk-return ratio. This includes a participation in the underlying risks through self-retentions. The Group manages its central reinsurance purchasing according to these principles. The cession rate for General Insurance was 21.2 percent and 16.6 percent as of December 31, 2016 and December 31, 2015, respectively. The cession rate for Global Life was 5.6 percent and 17.2 percent as of December 31, 2016 and December 31, 2015, respectively. The decrease in ceded premiums for Global Life is due to temporary reinsurance in 2015 of a run-off portfolio.

The Group uses traditional and collateralized reinsurance markets and other alternatives to protect itself against extreme single events, multiple event occurrences across regions, or increased frequency of events. Specifically, to protect the Group against man-made and natural catastrophe scenarios, Zurich arranges per event and annual aggregate global covers as illustrated on the graph on the next page.

The Group participates in the underlying risks through its retention and through its co-participation in excess layers. The contracts are on a loss-occurrence basis except the Global Aggregate Catastrophe cover, which operates on an annual aggregate basis. The current catastrophe covers are placed annually with the exception of the USD 750 million Global Catastrophe treaty, which is a three-year treaty. In addition to these covers, the Group has some local catastrophe covers, a bilateral risk swap, and various lines of business-specific risk treaties in place. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward.

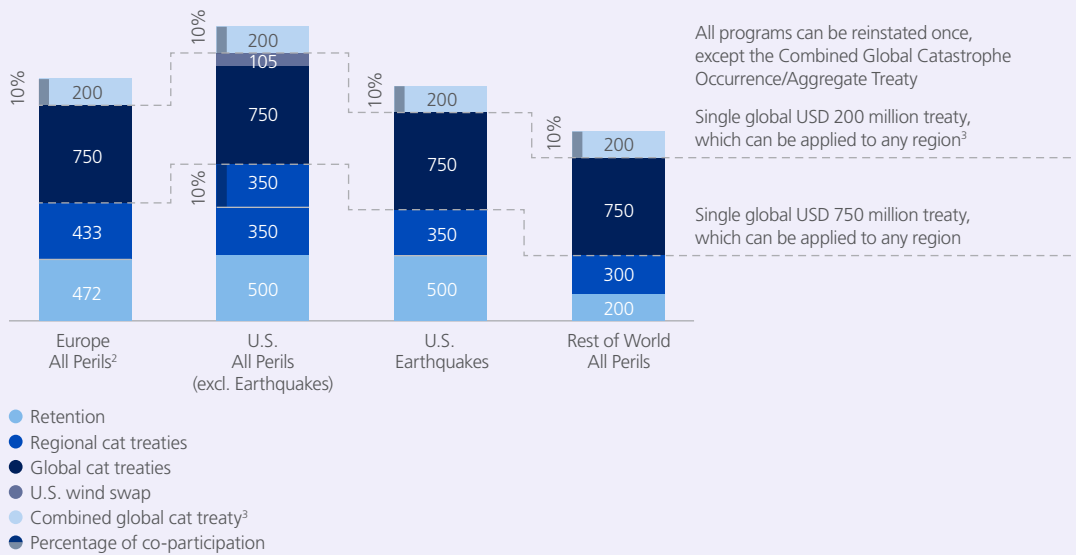
Major changes in 2016 included the non-renewal of the specific U.S. Earthquake Cat bond which is now covered as part of a traditional regional annually renewable treaty, the reduced attachment point of the U.S. and International Catastrophe towers, and the placement of a three-year USD 750 million Global Catastrophe treaty which can be applied to any region. To maintain a superior earnings protection for higher-frequency catastrophe scenarios, the Group slightly decreased the attachment point of the Global Aggregate Catastrophe treaty.

Risk review (continued)

Audited

Reinsurance for catastrophes by region – unusually severe catastrophe events¹

USD millions, as of December 31, 2016



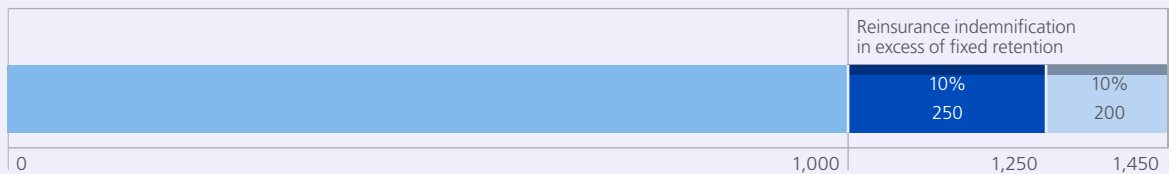
¹ The Global Aggregate Cat Treaty renewed on January 1, 2016; the U.S. and the Global Cat Treaty renewed on April 1, 2016; the Europe Cat Treaty and International Cat Treaty renewed on July 1, 2016.

² Europe Cat Treaty calculated with EUR/USD exchange rate as of June 30, 2016.

³ This USD 200m 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 occurrence or event.

Reinsurance for catastrophes, aggregated – unusually frequent catastrophe events

USD millions, as of December 31, 2016



- All cat losses exceeding USD 25 million
- Global aggregate cat treaty
- Combined global cat treaty¹
- Percentage of co-participation

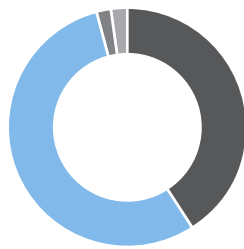
¹ This USD 200m cover is the same combined global occurrence/aggregate treaty presiding over the global catastrophe treaty. This cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual occurrence or event.

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 33.9 billion
%, as of July 1, 2016



● Insurance risk	41%
● Market risk, including investment credit risk	55%
● Other credit risk	2%
● Operational risk	2%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2014	Q2 2015	Q2 2016
Market risk	17.7	16.3	18.7

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 appetite and 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 instruments 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 Group Risk Management of open positions and annual reviews of derivative programs.

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, economic 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 and credit spreads 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 are discounted at risk-free market rates to reflect the present value of insurance liability cash flows and other liabilities, for example own debt. (Note: the Group describes risk-free market rates as swap rates). 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 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.

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 the economies in the U.S., the UK and the Eurozone, risk-free nominal interest rate are modeled using a LIBOR market model. Negative nominal interest rates, if any, are floored to zero. For Switzerland, risk free nominal interest rates are modeled using a variant of the LIBOR market model with displacement diffusion and stochastic volatility. This model allows for modelling negative nominal interest rates in a market where these are more severe than in other economies.

For more information, see the 'embedded value report 2016' 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, 2016 and 2015, respectively.

Table 4

Economic interest rate sensitivities	In USD millions, as of December 31	2016	2015
100 basis point increase in the interest rate yield curves			
General Insurance business			
	Net impact after tax ^{1,2}	(158)	(288)
Global Life business			
	Total impact on Embedded Value	(192)	(276)
Rest of the business			
	Net impact after tax ^{1,2}	(107)	67
100 basis point decrease in the interest rate yield curves			
General Insurance business			
	Net impact after tax ^{1,2}	56	247
Global Life business			
	Total impact on Embedded Value	(388)	29
Rest of the business			
	Net impact after tax ^{1,2}	123	(157)

¹ Modeling enhancements for the General Insurance business reflecting revised estimates over the expected duration on certain inter-company loans resulted in an increase of USD 102 million and a decrease of USD 208 million for the 100 basis point increase and decrease, respectively, in the interest rate yield curves for the year ending December 31, 2016. This results in equal and offsetting impacts to the Rest of the Business.

² Sensitivities for General Insurance and Rest of the Business have been developed using general insurance liability cash flow data as of September 30, 2016, re-valued as of December 31, 2016 using standard methodology and models.

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, 2016 and 2015, respectively.

Table 5

Economic equity price sensitivities	In USD millions, as of December 31	2016	2015
10% decline in stock markets			
General Insurance business			
	Net impact after tax	(387)	(459)
Global Life business			
	Total impact on Embedded Value	(262)	(289)
Rest of the business			
	Net impact after tax	(35)	(31)

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, 2016 and 2015, respectively. The sensitivities apply to all fixed income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities.

Table 6

Economic credit spread sensitivities		2016	2015
In USD millions, as of December 31			
100 basis point increase in credit spreads			
General Insurance business			
Net impact after tax		(1,144)	(1,004)
Global Life business			
Total impact on Embedded Value		(1,122)	(1,056)
Rest of the business			
Net impact after tax		(262)	(220)

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 30.7 percent for 2016 and 36.6 percent for 2015.
- 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

Debt securities by rating of issuer		2016		2015	
as of December 31		USD millions	% of total	USD millions	% of total
Rating					
AAA		28,503	20.3%	29,228	21.2%
AA		46,497	33.2%	47,332	34.4%
A		23,133	16.5%	24,165	17.5%
BBB		35,733	25.5%	32,728	23.8%
BB and below		5,193	3.7%	4,235	3.1%
Unrated		1,122	0.8%	42	0.0%
Total		140,181	100.0%	137,730	100.0%

Table 7 shows the credit risk exposure of debt securities, by issuer credit rating. As of December 31, 2016, 95.5 percent of the Group's debt securities was investment grade and 20.3 percent was rated 'AAA.' As of December 31, 2015, 96.9 percent of debt securities was investment grade and 21.2 percent was rated 'AAA.'

In August 2016, the Group revised its investment policy to allow for speculative grade investments without specific authorization. Revised limits are now based on default and recovery rates that tighten progressively for lower ratings. Where the Group identifies investments expected to trigger limit breaches, appropriate actions are implemented.

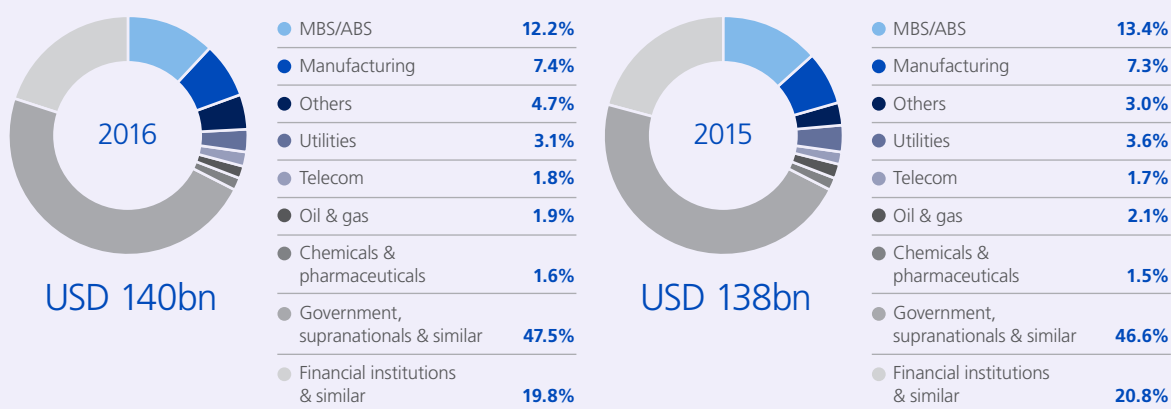
Risk review (continued)

Audited

The risk-weighted average issuer credit rating of the Group's debt securities portfolio is 'BBB+' in 2016, compared with 'BBB' in 2015.

Debt securities – credit risk concentration by industry

% , as of December 31



As of December 31, 2016, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was in governments, supranationals and similar at 47.5 percent. In all other categories, a total of USD 22.0 billion or 29.9 percent was secured. As of December 31, 2015, 46.6 percent of the Group's debt portfolio was invested in governments, supranationals and similar. In all other categories, a total of USD 24.5 billion or 33.3 percent was secured.

Table 8

The Group's debt exposure to eurozone governments and supranationals & similar

in USD millions, as of December 31	2016	2015
Germany	3,399	3,261
France	6,152	5,670
Austria	1,929	1,910
Belgium	2,263	2,015
Netherlands	1,273	1,355
Greece	–	–
Ireland	521	529
Italy	9,128	9,330
Portugal	551	515
Spain	6,773	4,970
Rest of eurozone	742	794
Eurozone supranationals and similar	917	665
Total	33,650	31,014

In addition to debt exposure, the Group had loan exposure of USD 4.3 billion and USD 4.7 billion to the German Central Government or the German Federal States as of December 31, 2016 and 2015, 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 19.8 percent, of which 37.8 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 7.2 billion as of December 31, 2016 and USD 8.2 billion as of December 31, 2015. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio is 'A-' as of December 31, 2016 and December 31, 2015. 57 percent of the total was with the 10 largest global banks, whose risk-weighted average rating increased from 'A-' as of December 31, 2015 to 'A' as of December 31, 2016.

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, are in line with the framework of the strategic asset allocation defined by the Group, and adapted and approved by local investment committees. The Group's largest mortgage loan portfolios are held in Germany (USD 2.4 billion) and in Switzerland (USD 3.5 billion); these are predominantly secured against residential property but also include mortgages secured by commercial property. In Switzerland, the underlying properties backing individual loans are revalued every 10 years. In Germany, the property valuation is not always 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. 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.

In 2016 the Group started investing in mortgages in the U.S. (USD 0.6 billion). These are mainly participations in large mortgage loans secured against commercial property.

Business units are required to clearly state criteria for determining borrower and collateral quality in their local investment guidelines. The Group sets requirements for local investment guidelines, and monitoring and reporting standards. The Group closely monitors performance of portfolios with respect to impairments and losses.

For more details, see note 24 in the consolidated financial statements.

Other loans

The credit risk arising from other loans is assessed and monitored together with the 'debt securities' portfolio. 50.4 percent of the reported loans are to governments, supnationals and similar, of which 94.2 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, 2016, a total of USD 5.5 billion or 60.4 percent of loans are secured. As of December 31, 2015, a total of USD 5.0 billion or 52.6 percent of loans were secured.

Table 9

as of December 31

Rating	2016		2015	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	3,929	43.0%	4,243	44.3%
AA	565	6.2%	696	7.3%
A	3,342	36.5%	1,702	17.8%
BBB and below	1,311	14.3%	1,624	17.0%
Unrated	–	–	1,303	13.6%
Total	9,146	100.0%	9,569	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 and cross-currency 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 the 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 exceeds an agreed threshold. The Group further mitigates credit exposures from derivative transactions by using exchange-traded instruments whenever possible.

In compliance with EMIR (European Market Infrastructure Regulation), applicable clearing obligations were met in 2016.

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 of 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, either through 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

Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations

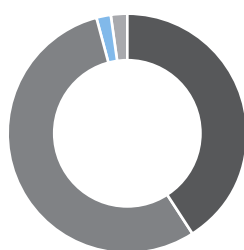
in USD millions, as of December 31	2016	2015
10% increase in		
EUR/USD rate	515	584
GBP/USD rate	208	220
CHF/USD rate	457	153
BRL/USD rate	139	97
Other currencies/USD rates	546	525

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.

Other credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33.9 billion
%, as of July 1, 2016



● Insurance risk	41%
● Market risk, including investment credit risk	55%
● Other credit risk	2%
● Operational risk	2%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2014	Q2 2015	Q2 2016
Reinsurance credit risk	1.4	1.0	0.6

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 appetite and tolerance. Sources of credit risk are assessed and monitored, and the Group has policies to manage specific risks within various subcategories of credit risk. To assess counterparty credit risk, the Group uses 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 has counterparty limits, which are regularly monitored. Exposure to counterparties' parent companies and subsidiaries is aggregated to include reinsurance assets, investments, derivatives, and for the largest counterparties, certain insurance products. There was no unapproved material exposure in excess of the Group's limits for counterparty aggregation as of December 31, 2016 or December 31, 2015.

On-balance sheet exposures are the main source of credit risk. Off-balance sheet credit exposures are related primarily to certain insurance products and 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 7 million and USD 8 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively. See note 22 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-'. As of December 31, 2016 and 2015 respectively, 66 percent and 73 percent of the business ceded to reinsurers that fall below 'A-' or are not rated is collateralized. Of the business ceded to reinsurers that fall below 'A-' or are not rated, 32 percent was ceded to captive insurance companies, in 2016 and in 2015.

Reinsurance assets included reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 18.4 billion and USD 17.9 billion, and receivables arising from ceded reinsurance of USD 1.4 billion and USD 0.9 billion as of December 31, 2016 and 2015, respectively, gross of allowance for impairment. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 94 million as of December 31, 2016 and USD 149 million as of December 31, 2015. 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, 2015, collateral decreased by USD 0.6 billion to USD 8.4 billion. In 2015, reinsurance assets and collateral increased due to the sale of a run-off portfolio.

Table 11 shows reinsurance premiums ceded and reinsurance assets split by rating.

Table 11

as of December 31

Rating	2016				2015			
	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	68	0.9%	29	0.1%	72	0.9%	36	0.2%
AA	2,178	27.9%	5,402	27.3%	1,188	14.7%	4,770	25.6%
A	2,883	36.9%	8,625	43.6%	2,284	28.3%	8,271	44.3%
BBB	933	11.9%	1,366	6.9%	861	10.7%	1,244	6.7%
BB	267	3.4%	566	2.9%	325	4.0%	530	2.8%
B	310	4.0%	379	1.9%	258	3.2%	194	1.0%
Unrated	1,205	15.0%	3,383	17.3%	3,090	38.3%	3,617	19.4%
Total¹	7,843	100.0%	19,749	100.0%	8,078	100.0%	18,662	100.0%

¹ The value of the collateral received amounts to USD 8.4 billion and USD 9.0 billion as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

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. It 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.

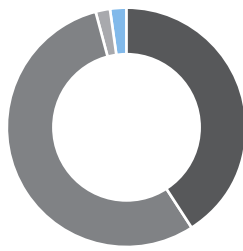
Receivables from ceded reinsurance are part of reinsurance assets and are managed accordingly. See notes 15 and 24 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

Risk review (continued)

Operational risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 33.9 billion
%, as of July 1, 2016



● Insurance risk	41%
● Market risk, including investment credit risk	55%
● Other credit risk	2%
● Operational risk	2%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2014	Q2 2015	Q2 2016
Operational risk	1.1	0.9	0.6

Audited

Operational risk is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems or from external events such as external fraud, catastrophes, or failure in outsourcing arrangements.

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 are 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 with 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, 2016

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. **17.6%**
- **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. **17.5%**
- **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. **14.5%**
- **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. **10.2%**
- **Other scenarios, e.g., project management, employment malpractice, record retention, licensing.** **40.2%**

Risk management and internal controls

The Group considers controls to be key instruments for managing operational risk. The Board has overall responsibility for the Group's risk management and internal control frameworks, 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 mitigate rather than eliminate the material risk that business objectives might not be met. It provides reasonable assurance against material financial misstatements or operational losses.

The Group promotes risk awareness and understanding of controls with communication and training. Primary risk management and internal control systems are designed at Group level and implemented Group-wide.

Management, as the first line of defense, is responsible for identifying, evaluating and addressing significant risks, and designing, implementing and maintaining internal controls. Key processes and controls in the organization are subject to reviews by management, Group Risk Management, Group Compliance, and Group Audit. Significant risks and associated mitigation actions are reported regularly to the Risk and Investment Committee and the Audit Committee of the Board.

In 2016, the Group enhanced specific areas of the internal control framework, focusing on significant financial reporting controls as well as controls to ensure the integrity of our regulatory and internal capital calculations. Internal control certification processes are 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 Risk and Investment Committee of the Board and the Audit Committee of the Board monitor resolution of such issues.

The Group's Disclosure Committee, chaired 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 result in a recommendation to the Group Chief Financial Officer to release the financial disclosures to the Board Audit Committee, which may challenge further. 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 Risk and Investment Committee of the Board has reviewed the effectiveness of the Group's risk management system, including the Group's risk tolerance and enterprise-wide risk governance framework, and the Audit Committee of the Board has reviewed the effectiveness of the system of control over financial reporting for the calendar year 2016 and has reported to the Board accordingly. Issues identified have been communicated to the Board and 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.

Audited

Liquidity risk

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 2016, the Group was within its limits for asset liquidity.

The fair value hierarchy tables in note 23 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 18 of the consolidated financial statements for more information on debt obligation maturities and credit facilities and note 22 of the consolidated financial statements for information on commitments and guarantees. The Group's ongoing liquidity monitoring includes regular reporting to the executive management and quarterly reporting to the Risk and Investment 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 16 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 22 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, in 2016 the Executive Committee (ExCo) assessed the key strategic risk scenarios, looking at 2017 and beyond. The Group TRP identified and assessed risks in executing the Group's operational transformation, maintaining customer focus and execution of technical excellence, information security and cyber risks, adverse Brexit outcomes, euro banking crisis, and adverse reserve development arising from accelerating inflation and inflation expectations. Mitigation actions have been assigned to executive owners and their status is reviewed at least quarterly.

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.

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 years ended December 31, 2016, compared with 2015.

Contents

Financial highlights	149
Performance overview	150
General Insurance	152
Global Life	157
Farmers	161
Other Operating Businesses	163
Non-Core Businesses	163

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, 2016 and 2015. 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 always add up to the rounded total. 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 2016 of the Group and, in particular, with its consolidated financial statements and embedded value report for the year ended December 31, 2016.

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 (NIAS), see table 27.2 in note 27 of the consolidated financial statements.

On June 10, 2016, Zurich announced a planned change in the structure of the Group, effective July 1, 2016, which will lead to a simpler, more customer-oriented structure and reduced complexity. The new business structure will be focused on geographic regions in our core businesses of Property and Casualty (P&C) and Life – Asia Pacific, Europe, Middle East and Africa (EMEA), Latin America and North America – as well as Farmers, Group Functions and Operations and Non-Core Businesses. On September 20, 2016, Zurich announced further changes to the business structure of the Group by creating a new unit, called Commercial Insurance, which will combine its Corporate and Commercial business into a single global business. The new reporting structure will be reflected in the consolidated financial statements in 2017.

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31, unless otherwise stated	2016	2015	Change ¹
Business operating profit	4,530	2,916	55%
Net income attributable to shareholders	3,211	1,842	74%
General Insurance gross written premiums and policy fees	33,122	34,020	(3%)
Global Life gross written premiums, policy fees and insurance deposits	30,347	29,037	5%
Farmers Management Services management fees and other related revenues	2,867	2,786	3%
Farmers Re gross written premiums and policy fees	1,587	2,145	(26%)
General Insurance business operating profit	2,435	864	182%
General Insurance combined ratio	98.4%	103.6%	5.1 pts
Global Life business operating profit	1,344	1,300	3%
Global Life new business annual premium equivalent (APE) ²	4,779	4,772	–
Global Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	21.0%	21.6%	(0.6 pts)
Global Life new business value, after tax ²	866	912	(5%)
Farmers business operating profit	1,520	1,421	7%
Farmers Management Services gross management result	1,367	1,338	2%
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	7.0%	7.1%	(0.1 pts)
Average Group investments	190,523	198,049	(4%)
Net investment result on Group investments	7,045	7,462	(6%)
Net investment return on Group investments ³	3.7%	3.8%	(0.1 pts)
Total return on Group investments ³	4.3%	1.7%	2.6 pts
Shareholders' equity ⁴	30,660	31,178	(2%)
Z-ECM ⁵	122%	121%	1.0 pts
Diluted earnings per share (in USD)	21.36	12.33	73%
Diluted earnings per share (in CHF)	21.04	11.86	77%
Book value per share (in CHF) ⁴	208.44	209.27	–
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁶	11.8%	6.4%	5.4 pts
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁶	11.6%	6.4%	5.2 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 2016. 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, 2016 and December 31, 2015, respectively.

⁵ Ratios as of December 31, 2016 and December 31, 2015, respectively. Ratio for December 31, 2016 reflects midpoint estimate with an error margin of +/-5ppts.

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's business operating profit of USD 4.5 billion increased by USD 1.6 billion, or 55 percent in U.S. dollar terms and 62 percent on a local currency basis compared with 2015, as underlying performance in all core businesses improved. The General Insurance result progressed favorably following the impact of re-underwriting and pricing actions initiated in the second six months of 2015. The result also benefited from lower catastrophe losses and weather related events, as well as favorable prior year development. Global Life achieved a strong result and continued to grow, while maintaining its focus on priority markets and on extracting value from in-force business. Farmers Management Services also continued its positive momentum from premium growth, though Farmers Re incurred higher losses, mainly as a result of higher catastrophe events.

Net income attributable to shareholders of USD 3.2 billion increased by USD 1.4 billion, or by 74 percent in U.S. dollar terms and 82 percent on a local currency basis. The increase arose mainly from the increase in business operating profit, as well as the impairment of goodwill in 2015 and lower restructuring charges.

The Group's capital and solvency positions remained strong and enabled the Board of Directors to propose a dividend of CHF 17 per share. Solvency measured on an economic basis as determined under the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) was estimated at 122 percent as of December 31, 2016, above the target range of 100 to 120 percent and remained stable. Shareholders' equity decreased by USD 518 million to USD 30.7 billion during 2016. This decrease resulted from the cost of the dividend approved in March 2016, net actuarial losses on pension plans and negative currency translation adjustments, partly offset by the net income and net unrealized gains on investments.

Business operating profit increased by USD 1.6 billion to USD 4.5 billion, or by 55 percent in U.S. dollar terms and increased 62 percent on a local currency basis.

-
- **General Insurance** business operating profit increased by USD 1.6 billion to USD 2.4 billion, resulting mainly from an improvement in the net underwriting result of USD 1.4 billion across all regions.

 - **Global Life** business operating profit increased by USD 44 million to USD 1.3 billion, or 3 percent in U.S. dollar terms and 9 percent on a local currency basis. Improvements on a local currency basis in Latin America, EMEA and Asia Pacific were offset by a lower contribution from North America. Lower overall costs net of deferrals and improvements in investment margin were partly offset by a deterioration in the technical margin.

 - **Farmers** business operating profit increased by USD 99 million to USD 1.5 billion, or by 7 percent. **Farmers Management Services** business operating profit increased by USD 118 million to USD 1.5 billion, driven by growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges¹ and a one-time USD 86 million favorable impact as a result of a pension plan curtailment gain. **Farmers Re** business operating profit decreased by USD 19 million to USD 42 million, due to a lower underwriting result compared with 2015.

 - **Other Operating Businesses** reported a business operating loss of USD 758 million, compared with a loss of USD 720 million in 2015. The increased loss was primarily due to the impact of less favorable foreign exchange movements and several one-off items in both 2016 and 2015.

 - **Non-Core Businesses** reported a business operating loss of USD 11 million compared with a profit of USD 51 million in 2015. This deterioration resulted from a higher release of long-term reserves in 2015 compared with 2016, as a consequence of a buy-back program for a variable annuity product in the U.S.
-

¹ 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.

Business volumes for the core business segments, comprising gross written premiums, policy fees, insurance deposits and management fees, decreased by USD 65 million to USD 67.9 billion, broadly flat in U.S. dollar terms, but increased 4 percent on a local currency basis.

- **General Insurance** gross written premiums and policy fees decreased by USD 898 million to USD 33.1 billion, or 3 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. 2016 includes the acquisition of Rural Community Insurance Services (RCIS) in North America Commercial beginning April 1, 2016. Excluding RCIS, gross written premiums decreased by 4 percent on a local currency basis, with decreases across all regions except Latin America.
- **Global Life** gross written premiums, policy fees and insurance deposits increased by USD 1.3 billion to USD 30.3 billion, or 5 percent in U.S. dollar terms and 10 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis occurred predominantly in EMEA, driven by higher sales of Corporate Life & Pensions and individual savings business, and in Latin America, which included the effect of a large corporate contract in Chile.
- **Farmers Management Services** management fees and other related revenues increased by USD 81 million to USD 2.9 billion, or 3 percent, due to growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges. **Farmers Re** gross written premiums and policy fees decreased by USD 558 million to USD 1.6 billion, or by 26 percent, due to lower reinsurance assumed from the Farmers Exchanges.

The **net investment result on Group investments**, before allocations to policyholders, of USD 7.0 billion decreased by USD 417 million, or by 6 percent in U.S. dollar terms and 3 percent on a local currency basis, resulting in a **net investment return on average Group investments** of 3.7 percent compared with 3.8 percent in 2015. **Net investment income**, predominantly included in the core business results, of USD 5.5 billion decreased by USD 87 million, or 2 percent in U.S. dollar terms, but was 1 percent higher on a local currency basis. **Net capital gains on investments and impairments** included in the net investment result decreased by USD 330 million to USD 1.6 billion, mainly due to lower realizations compared with 2015. **Total return on average Group investments** was 4.3 percent, compared with 1.7 percent for 2015. Total return includes the net investment return and the favorable impact from net unrealized investment gains before allocations to policyholders, of USD 1.1 billion compared with losses of USD 4.1 billion in 2015, neither of which flow through net income. This improvement arose mainly as a result of positive equity market performance in 2016 and falling bond yields compared with rising bond yields during 2015.

The U.S. dollar, on average, strengthened during 2016 compared with 2015 against all of the Group's major trading currencies. The translation effect of the strengthening of the U.S. dollar during 2016 affected many line items in both the consolidated income and cash flow statements, and reduced business operating profit by USD 197 million. As of December 31, 2016 compared with December 31, 2015, the U.S. dollar was stronger against major currencies in particular the British pound, which weakened 16 percent following the EU membership referendum vote, and affecting most line items in the balance sheet.

The **shareholders' effective tax rate** decreased to 30.7 percent for the period ended December 31, 2016 compared with 36.6 percent for 2015. The decrease of 5.9 percentage points reflects changes in the geographical profit mix and the effect of several non-recurring charges in 2015, which did not attract tax relief.

ROE increased by 5.4 percentage points to 11.8 percent, largely due to the increase in net income attributable to shareholders. **BOPAT ROE** increased by 5.2 percentage points to 11.6 percent as a result of the increase in business operating profit. **Diluted earnings per share** in Swiss francs increased by 77 percent to CHF 21.04 compared with CHF 11.86 in 2015. Diluted earnings per share in U.S. dollars increased by 73 percent to USD 21.36 compared with USD 12.33 in 2015.

Operating and financial review (continued)

General Insurance

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	33,122	34,020	(3%)
Net earned premiums and policy fees	26,102	28,051	(7%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	17,394	20,152	14%
Net underwriting result	412	(1,002)	nm
Net investment result	2,086	2,002	4%
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	70	(29)	nm
Non-controlling interests	133	108	(23%)
Business operating profit	2,435	864	182%
Loss ratio	66.6%	71.8%	5.2 pts
Expense ratio	31.8%	31.7%	(0.1 pts)
Combined ratio	98.4%	103.6%	5.1 pts

in USD millions, for the years ended December 31	Business operating profit (BOP)		Combined ratio	
	2016	2015	2016	2015
Global Corporate	322	(345)	104.2%	113.9%
North America Commercial	973	768	96.1%	98.2%
Europe, Middle East & Africa (EMEA)	1,016	403	95.4%	101.3%
International Markets	364	82	95.4%	103.3%
GI Global Functions including Group Reinsurance	(240)	(45)	nm	nm
Total	2,435	864	98.4%	103.6%

Business operating profit increased by USD 1.6 billion to USD 2.4 billion, resulting mainly from an improvement in the net underwriting result of USD 1.4 billion across all regions. The non-technical result improved largely due to foreign exchange gains and the sale of own-use real estate in Germany. The net investment result benefited from higher hedge fund gains compared with 2015, mostly in North America.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 898 million to USD 33.1 billion, or 3 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. Excluding RCIS in the North America Commercial result, gross written premiums overall decreased by 4 percent on a local currency basis, with decreases across all regions except Latin America. The decreases were a result of the focus on profitability, the impact of soft market conditions and exiting business in South Africa and Morocco. Overall, rates rose by around 2 percent in 2016.

The **net underwriting result** improved by USD 1.4 billion to USD 412 million, with an overall combined ratio of 98.4 percent, an improvement of 5.1 percentage points from 2015. The loss ratio improved by 5.2 percentage points reflecting lower catastrophe and weather events, and an improvement in large and underlying loss experience across most regions. The result also reflects favorable development in loss reserves established in prior years compared with negative development in 2015. The favorable development in 2016 was due to reductions in most regions, partly offset by Group Reinsurance. The expense ratio remained at prior year levels, reflecting a lower expense base as a result of initiatives to reduce costs across all regions and the effect of positive non-recurring items in 2016, offset by lower premium volumes.

Global Corporate

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	7,681	8,670	(11%)
Net underwriting result	(209)	(835)	75%
Business operating profit	322	(345)	nm
Loss ratio	80.8%	91.2%	10.4 pts
Expense ratio	23.4%	22.7%	(0.7 pts)
Combined ratio	104.2%	113.9%	9.7 pts

Business operating profit increased by USD 667 million to USD 322 million, mainly due to the improvement in the net underwriting result.

Gross written premiums and policy fees of USD 7.7 billion decreased by USD 989 million, or 11 percent in U.S. dollar terms and 8 percent on a local currency basis. This reflected the outcome of re-underwriting measures taken to restore profitability in both existing books and new business. Rates overall increased by 1 percent in 2016, despite continued rate pressure, particularly in North America.

The **net underwriting result** improved by USD 626 million to an underwriting loss of USD 209 million, reflected in the improvement of 9.7 percentage points in the combined ratio to 104.2 percent. The improvement in the loss ratio of 10.4 percentage points was mainly attributable to positive development of reserves established in prior years compared with negative development in 2015, as well as lower catastrophe and weather related losses in Asia Pacific, EMEA and North America. The expense ratio increased by 0.7 percentage points, mainly as a result of lower premium volumes despite reduced costs and the effect of positive non-recurring items in 2016.

Operating and financial review (continued)

North America Commercial

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	11,917	10,742	11%
Net underwriting result	311	146	nm
Business operating profit	973	768	27%
Loss ratio	65.4%	67.0%	1.6 pts
Expense ratio	30.7%	31.2%	0.4 pts
Combined ratio	96.1%	98.2%	2.0 pts

Business operating profit increased by USD 205 million to USD 973 million, or by 27 percent, due to the improved net underwriting result and a higher net investment result mainly driven by hedge-fund gains.

Gross written premiums and policy fees increased by USD 1.2 billion to USD 11.9 billion, or by 11 percent. This increase was driven by the completion of the acquisition of RCIS on March 31, 2016 with its results included as of April 1, 2016. RCIS is a provider of agricultural insurance in the U.S. through a federal crop insurance program and other private crop insurance products. Excluding RCIS, gross written premiums and policy fees decreased by 2 percent as a result of underwriting measures. The rate environment remained positive with overall rates increased by 1 percent.

The **net underwriting result** increased by USD 165 million to USD 311 million, reflected in the 2.0 percentage points improvement in the combined ratio to 96.1 percent. Despite higher loss ratio pertaining to the RCIS business, the overall ratio decreased by 1.6 percentage points, mainly attributable to an improvement in the underlying losses. In addition, the result benefited from positive development of reserves established in prior years compared with negative development in 2015. This was partly offset by an increase in catastrophe and weather related losses. The expense ratio improved by 0.4 percentage points, as a result of initiatives to reduce costs, the effect of positive non-recurring items in 2016 and the inclusion of RCIS. This was partly offset by higher commissions due to change in business mix in the non RCIS book.

Europe, Middle East & Africa

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	10,162	10,955	(7%)
Net underwriting result	458	(138)	nm
Business operating profit	1,016	403	nm
Loss ratio	64.0%	69.1%	5.2 pts
Expense ratio	31.4%	32.1%	0.7 pts
Combined ratio	95.4%	101.3%	5.9 pts

Business operating profit increased by USD 613 million to USD 1.0 billion, as a result of an improvement in the net underwriting result, supported by an improved non-technical result.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 793 million to USD 10.2 billion, or by 7 percent in U.S. dollar terms and 4 percent on a local currency basis. This reflects the outcome of re-underwriting measures taken to restore profitability from both existing books and new business and the exit of business in South Africa and Morocco in the fourth quarter of 2016. Premiums written declined in some markets where competitive pressure remained.

The **net underwriting result** improved by USD 595 million to USD 458 million, reflected in the positive development in the combined ratio of 5.9 percentage points to 95.4 percent. The loss ratio improved by 5.2 percentage points resulting from a lower current accident year loss ratio. The expense ratio improved by 0.7 percentage points, as a result of initiatives to reduce costs and the effect of positive non-recurring items in 2016.

Operating and financial review (continued)

International Markets

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	3,556	3,894	(9%)
Net underwriting result	145	(112)	nm
Business operating profit	364	82	nm
Loss ratio	49.2%	56.5%	7.4 pts
Expense ratio	46.3%	46.8%	0.5 pts
Combined ratio	95.4%	103.3%	7.9 pts

Business operating profit increased by USD 282 million to USD 364 million. The increase resulted from improvements in the net underwriting result and the non-technical result. The latter was mainly a result of foreign exchange gains.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 337 million to USD 3.6 billion, or 9 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. On a local currency basis, gross written premiums grew by 5 percent in Latin America due to the impact of inflation in the region, mainly in Argentina. Despite growth in some areas of Asia Pacific, premiums decreased overall by 6 percent on a local currency basis due to the impact of underwriting actions taken in Australia. Overall, International Markets achieved average rate increases of 1 percent in 2016.

The **net underwriting result** improved by USD 257 million to USD 145 million, reflected in the 7.9 percentage points improvement in the combined ratio to 95.4 percent. The loss ratio improved by 7.4 percentage points, mainly as a result of an improvement in the current accident year loss ratio, as well as higher levels of favorable development of loss reserves established in prior years compared with 2015. The expense ratio improved by 0.5 percentage points as a result of initiatives to reduce costs and the effect of positive non-recurring items in 2016.

Global Life

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Insurance deposits	14,817	14,591	2%
Gross written premiums and policy fees	15,530	14,446	7%
Net investment income on Group investments	3,244	3,320	(2%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	(11,510)	(8,612)	(34%)
Business operating profit	1,344	1,300	3%
Net policyholder flows ¹	8,338	7,200	16%
Assets under management ^{2, 3}	255,722	254,210	1%
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves) ³	209,118	207,542	1%

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, 2016 and December 31, 2015, respectively.

New business –
highlights

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
New business annual premium equivalent (APE)¹	4,779	4,772	–
New business margin, after tax²	21.0%	21.6%	(0.6 pts)
New business value, after tax³	866	912	(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 net of non-controlling interests.

Source of earnings¹

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Loadings and fees	3,620	3,829	(5%)
Investment margin	571	511	12%
Technical margin	927	1,122	(17%)
Operating and funding costs	(1,539)	(1,776)	13%
Acquisition costs	(2,509)	(2,763)	9%
Impact of deferrals	274	376	(27%)
Business operating profit	1,344	1,300	3%

¹ Each line represents the Group's interest after deducting non-controlling interests, amounting in total to USD 255 million in 2016 and USD 223 million in 2015 in business operating profit.

Operating and financial review (continued)

Business operating profit increased by USD 44 million to USD 1.3 billion, or 3 percent in U.S. dollar terms and 9 percent on a local currency basis. Improvements on a local currency basis in Latin America, EMEA, and Asia Pacific were partly offset by a lower contribution from North America. In EMEA, the main improvement on a local currency basis arose through the investment margin and lower overall costs. This improvement was partly offset by a deterioration in the technical margin from higher claims and lower fees due to lower volumes and change in mix of business. Asia Pacific benefited from growth, including the contribution of recent acquisitions, and the transition to run-off of the Singapore business, with a corresponding transfer to Non-Core Businesses. In Latin America, higher volumes, increased investment returns and overall favorable claims experience were the main contributors on a local currency basis. North America was mainly affected by an adverse variance resulting from a review of expected persistency in certain universal life books of business.

Loadings and fees deteriorated by USD 209 million to USD 3.6 billion, or by 5 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. In local currency, volume growth in Latin America and the positive contribution from the recent acquisitions in Asia Pacific, both MAA Takaful Berhad insurance company in Malaysia and the retail life insurance protection business of Macquarie Group in Australia, were offset by lower fees in EMEA largely from lower single premium business in Germany and changes in mix of business in the UK.

Investment margin improved by USD 60 million to USD 571 million, or 12 percent in U.S. dollar terms, and 18 percent on a local currency basis. The improvement largely occurred in EMEA and Latin America. In EMEA the increase arose mainly from lower policyholder crediting rates in Switzerland and in Germany, consistent with market conditions, and higher asset bases in Spain and Italy, where business has been growing. In Latin America, local currency improvements were driven by higher investment returns, mostly in Brazil and Mexico.

Technical margin deteriorated by USD 194 million to 927 million, or by 17 percent in U.S. dollar terms and 14 percent on a local currency basis. This deterioration was predominantly driven by adverse claims experience in EMEA and the International Group Risk (IGR) business, where higher than expected levels of large losses occurred.

Operating and funding costs improved by USD 237 million to USD 1.5 billion, or by 13 percent in U.S. dollar terms, and 9 percent on a local currency basis. In local currency, the positive impact of disciplined central expense management, expense reductions across EMEA and a one-off benefit relating to unit-linked funds in the UK were partly offset by project costs for growth initiatives in other regions.

Acquisition costs decreased by USD 253 million to USD 2.5 billion, or by 9 percent in U.S. dollar terms, and by 5 percent on a local currency basis. The decrease on a local currency basis reflected lower volumes of business, particularly in Germany, and changes in business mix in the rest of EMEA and in North America. The contribution from the **impact of deferrals** decreased by USD 102 million to USD 274 million, or by 27 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. The negative effect arose mainly in North America, resulting from the review of expected persistency in certain universal life books of business and changes in product mix, and in EMEA, also impacted by changes in product mix.

Insurance deposits increased by USD 227 million to USD 14.8 billion, or 2 percent in U.S. dollar terms and 8 percent on a local currency basis. On a local currency basis, increases occurred in EMEA driven by Corporate Life & Pensions products in the UK, partly offset in Ireland, where a small number of large contracts boosted volumes in 2015.

Gross written premiums and policy fees increased by USD 1.1 billion to USD 15.5 billion, or by 7 percent in U.S. dollar terms and 11 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis arose predominantly in EMEA and Latin America, from higher sales of individual savings products in Spain, individual protection products in Zurich Santander and a large corporate contract in Chile, with a partial offset due to lower sales of single premium products in Germany.

Net policyholder flows were positive at USD 8.3 billion and USD 1.1 billion higher compared with 2015. The majority of the improvement occurred in the retail business in EMEA, driven by individual savings business in Spain, with a partial offset in Germany due to lower single premium business. **Assets under management** increased by 1 percent in U.S. dollar terms and 7 percent on a local currency basis compared with December 31, 2015. The increase was driven by positive net policyholder flows and favorable market movements. In U.S. dollar terms, this increase was offset by the impact of the weaker British pound against the U.S. dollar on investments denominated in British pounds.

Net reserves increased by 1 percent in U.S. dollar terms, and by 8 percent on a local currency basis compared with December 31, 2015, substantially reflecting movements similar to 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		New business annual premium equivalent (APE) ²		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ³		Business operating profit (BOP)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	North America	110	100	156	179	70.7%	56.1%	118
Latin America	126	125	1,231	957	14.7%	21.1%	250	195
<i>of which:</i>								
<i>Zurich Santander</i>	103	99	752	726	26.8%	26.8%	217	184
Europe, Middle East & Africa (EMEA)	501	526	3,191	3,422	17.2%	16.3%	911	892
<i>United Kingdom</i>	193	200	1,105	1,242	17.5%	16.1%	161	173
<i>Germany</i>	32	19	279	406	11.7%	4.9%	233	220
<i>Switzerland</i>	77	70	346	335	22.3%	21.0%	209	229
<i>Ireland</i>	40	57	383	443	10.5%	13.0%	68	58
<i>Spain</i>	86	90	589	378	28.0%	44.4%	57	50
<i>Italy</i>	(1)	–	241	234	(0.3%)	0.2%	50	41
<i>Zurich International Life</i>	69	84	210	349	32.9%	23.9%	76	70
<i>Rest of EMEA</i>	4	5	37	34	10.8%	13.6%	57	50
Asia Pacific	88	112	155	157	57.8%	72.1%	92	43
Other	40	49	47	57	86.5%	85.1%	(26)	(8)
Total	866	912	4,779	4,772	21.0%	21.6%	1,344	1,300

NBV, APE and NBM by pillar

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ¹		New business annual premium equivalent (APE) ²		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ³	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Bank Distribution	238	241	1,714	1,599	22.4%
Other Retail	308	353	1,278	1,472	24.1%	24.0%
Corporate Life & Pensions	320	318	1,787	1,701	18.0%	18.8%
Total	866	912	4,779	4,772	21.0%	21.6%

¹ New business value is calculated on embedded value principles net of non-controlling interests.² APE is shown gross of non-controlling interests.³ 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.

APE remained flat at 4.8 billion in U.S. dollar terms, but increased 7 percent on a local currency basis. Latin America increased by 42 percent on a local currency basis mostly due to the effect of a large corporate contract in the Zurich operations in Chile and higher sales of individual protection products in Zurich Santander Brazil. The improvement in Spain resulted from increased sales in Bank Distribution. These improvements were partly offset by lower new business sales in the rest of EMEA, particularly in Germany and Zurich International Life, and in North America.

New business value decreased by USD 45 million to USD 866 million, or 5 percent in U.S. dollar terms, but remained flat on a local currency basis. On a local currency basis, favorable product mix across EMEA, in spite of overall lower sales, and a refinement in the modeling of policyholder participation in Switzerland, led to an improvement in the region. Higher sales resulted in the improvement in Latin America and positive changes to persistency assumptions led to higher new business value in North America. These positive effects were offset by adverse impacts in Asia Pacific, primarily due to lower swap rates in Japan, only partly offset by improved business mix in Australia.

New business margin decreased by 0.6 percentage points to 21 percent. Improvements in North America and EMEA were mainly due to product mix, in spite of Spain being negatively impacted by higher sales of lower margin individual savings products. These improvements were more than offset by a decrease in Latin America, mainly attributable to the effect of a large corporate contract in the Zurich operations in Chile, and in Asia Pacific, due to the adverse impact of lower swap rates in Japan.

Operating and financial review (continued)

On a **pillar basis**, the new business results were as follows:

In Bank Distribution, NBV decreased by USD 3 million to USD 238 million, or by 1 percent in U.S. dollar terms, but increased 4 percent on a local currency basis. The increase on a local currency basis largely resulted from higher margins in the Zurich Santander operations in Mexico, together with higher sales in Zurich Santander Brazil.

In Other Retail, NBV decreased by USD 45 million to USD 308 million, or by 13 percent in U.S. dollar terms and 10 percent on a local currency basis. The decrease on a local currency basis arose mainly in Japan and Switzerland, both negatively impacted by lower interest rates, partly offset by improved business mix in North America.

In Corporate Life & Pensions, NBV increased by USD 2 million to USD 320 million, or by 1 percent in U.S. dollar terms and 9 percent on a local currency basis, largely benefiting from improved business mix in the UK and a refinement in the modeling of policyholder participation in Switzerland.

Farmers

Farmers business operating profit increased by USD 99 million to USD 1.5 billion. This was due to an increase of USD 118 million in Farmers Management Services, which was partly offset by a reduction in business operating profit of USD 19 million in Farmers Re.

Farmers Management Services

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Management fees and other related revenues	2,867	2,786	3%
Management and other related expenses	(1,500)	(1,448)	(4%)
Gross management result	1,367	1,338	2%
Other net income	112	22	nm
Business operating profit	1,478	1,360	9%
Managed gross earned premium margin	7.0%	7.1%	(0.1 pts)

Business operating profit increased by USD 118 million to USD 1.5 billion driven by growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges and a one-time USD 86 million favorable impact as a result of a pension curtailment gain from changes to the Farmers pension plan, effective December 31, 2018.

Management fees and other related revenues of USD 2.9 billion increased USD 81 million, or 3 percent, due to growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges across most lines of business. **Management and other related expenses** of USD 1.5 billion grew 4 percent. **Other net income** of USD 112 million increased USD 89 million primarily due to the favorable impact of a pension curtailment gain from changes to the Farmers pension plan.

The **managed gross earned premium margin** was 7.0 percent compared with 7.1 percent for 2015.

Operating and financial review (continued)

Farmers Re

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums and policy fees	1,587	2,145	(26%)
Net underwriting result	(51)	(26)	(93%)
Business operating profit	42	61	(32%)
Loss ratio	71.3%	70.1%	(1.2 pts)
Expense ratio	32.0%	31.1%	(0.9 pts)
Combined ratio	103.3%	101.2%	(2.2 pts)

Business operating profit decreased by USD 19 million to USD 42 million due to the deterioration of underwriting results compared with 2015.

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 558 million to USD 1.6 billion, or by 26 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 10 percent to 8 percent, effective December 31, 2015. The Auto Physical Damage (APD) quota share reinsurance agreement was terminated effective January 1, 2016.

The **net underwriting result** deteriorated by USD 24 million to a loss of USD 51 million reflected in the 2.2 percentage points deterioration in the combined ratio. The **loss ratio** increased by 1.2 percentage points as a result of higher catastrophe losses, mainly related to Texas storms. The **expense ratio**, based on ceded reinsurance commission rates payable to Farmers Exchanges, increased 0.9 percentage points due to the termination of the APD quota share reinsurance agreement which had a lower 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.

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.

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Gross written premiums	19,714	19,077	3%
Gross earned premiums	19,528	18,885	3%

Gross written premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 637 million to USD 19.7 billion, or by 3 percent. Growth in most lines of business from continuing operations was partially offset by decreases in discontinued 21st Century operations.

Gross earned premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 643 million to USD 19.5 billion, or by 3 percent.

Other Operating Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Business operating profit:			
Holding and Financing	(528)	(520)	(2%)
Headquarters	(230)	(200)	(15%)
Total business operating profit	(758)	(720)	(5%)

Holding and Financing business operating loss of USD 528 million increased by USD 8 million, or by 2 percent in U.S. dollar terms and 5 percent on a local currency basis. This was primarily driven by less favorable foreign exchange impacts, which were higher in 2015 partly as a result of the Swiss National Bank action to discontinue the link of the Swiss franc to the euro, partly offset by reductions in external debt expense.

Headquarters business operating loss of USD 230 million increased by USD 30 million compared with 2015, or by 15 percent in U.S. dollar terms and 18 percent on a local currency basis. Underlying expense savings were offset by several one-off items in both 2015 and 2016, including higher performance remuneration costs compared with 2015.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015	Change
Business operating profit:			
Zurich Legacy Solutions	(21)	(50)	58%
Other run-off	10	101	(90%)
Total business operating profit	(11)	51	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 21 million. The improvement of USD 29 million arose primarily from the one-off impacts of successful exit strategies partly offset by reduced investment income following capital repatriation.

Other run-off, which largely comprises U.S. life insurance and annuity portfolios, reported a business operating profit of USD 10 million, a decrease of USD 91 million. This deterioration resulted from a higher release of long-term reserves in 2015 compared with 2016, as a consequence of a buy-back program for a variable annuity product in the U.S.

Key financial information

This section provides the audited consolidated financial statements, including financial reports, accounting policies, transactions, investments, reserves for insurance contracts, intangible assets, income taxes, and executive and employee incentives.



Financial information

**Consolidated
financial statements** 166

Holding company 276

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	167
Consolidated statements of comprehensive income	168
Consolidated balance sheets	170
Consolidated statements of cash flows	172
Consolidated statements of changes in equity	174
1. Basis of presentation	176
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	178
3. Summary of significant accounting policies	180
4. Critical accounting judgments and estimates	187
5. Acquisitions and divestments	192
6. Group investments	195
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	198
8. Reserves for insurance contracts and reinsurers' share of reserves for insurance contracts	202
9. Liabilities for investment contracts	208
10. Gross and ceded insurance revenues and expenses	210
11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	211
12. Expenses	212
13. Property and equipment	213
14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	214
15. Receivables and other assets	216
16. Other liabilities	217
17. Income taxes	219
18. Senior and subordinated debt	222
19. Share capital and Earnings per Share	224
20. Employee benefits	226
21. Share-based compensation and cash incentive plans	233
22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	235
23. Fair value measurement	238
24. Analysis of financial assets	248
25. Related party transactions	250
26. Relationship with the Farmers Exchanges	251
27. Segment information	253
28. Interest in subsidiaries	264
29. Events after the balance sheet date	268
Report of the statutory auditor	270

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31

	Notes	2016	2015
Revenues			
Gross written premiums		48,208	48,490
Policy fees		2,407	2,508
Gross written premiums and policy fees		50,615	50,998
Less premiums ceded to reinsurers		(7,843)	(8,078)
Net written premiums and policy fees		42,772	42,920
Net change in reserves for unearned premiums	10	(150)	(296)
Net earned premiums and policy fees		42,622	42,624
Farmers management fees and other related revenues	26	2,867	2,786
Net investment result on Group investments	6	7,045	7,462
Net investment income on Group investments		5,484	5,572
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		1,561	1,891
Net investment result on unit-linked investments		13,613	6,238
Net gain/(loss) on divestments of businesses		(89)	10
Other income		1,187	1,448
Total revenues		67,245	60,568
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	10	35,173	36,076
Less ceded insurance benefits and losses	10	(4,682)	(5,330)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	10	30,491	30,746
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	10	14,519	7,863
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	10	8,538	9,061
Administrative and other operating expense	12	7,478	8,659
Interest expense on debt		423	431
Interest credited to policyholders and other interest		475	467
Total benefits, losses and expenses		61,924	57,227
Net income before income taxes		5,321	3,340
Income tax (expense)/benefit	17	(1,843)	(1,294)
attributable to policyholders	17	(304)	(110)
attributable to shareholders	17	(1,539)	(1,183)
Net income after taxes		3,478	2,047
attributable to non-controlling interests		268	205
attributable to shareholders		3,211	1,842
in USD			
Basic earnings per share	19	21.51	12.36
Diluted earnings per share	19	21.36	12.33
in CHF			
Basic earnings per share	19	21.18	11.89
Diluted earnings per share	19	21.04	11.86

The notes to the consolidated financial statements are an integral part of these consolidated financial statements.

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
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)
2016			
Comprehensive income for the period	3,211	254	125
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		1,307	163
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(899)	(7)
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		(38)	(23)
Foreign currency translation effects		(116)	(8)

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
(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)			
(626)	(247)	7	(995)	(988)	(1,236)	1,975	267	2,242
(767)	703	9	(1,615)	(1,606)	(903)			
141	(765)	–	–	–	(765)			
–	(62)	(2)	272	270	208			
–	(124)	–	349	349	224			

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of December 31	Notes	2016	2015
Investments				
Total Group investments		6	189,808	191,238
Cash and cash equivalents			7,197	8,159
Equity securities			15,908	18,873
Debt securities			140,181	137,730
Investment property			10,562	9,865
Mortgage loans			6,794	7,024
Other loans			9,146	9,569
Investments in associates and joint ventures			20	18
Investments for unit-linked contracts			125,907	126,728
Total investments			315,715	317,966
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts		8	18,347	17,774
Deposits made under assumed reinsurance contracts			1,764	1,708
Deferred policy acquisition costs		11	17,796	17,677
Deferred origination costs		11	426	506
Accrued investment income ¹			1,653	1,727
Receivables and other assets		15	16,434	14,930
Deferred tax assets		17	1,448	1,455
Assets held for sale ²			530	10
Property and equipment		13	953	1,140
Attorney-in-fact contracts		14	1,025	1,025
Goodwill		14	1,795	1,289
Other intangible assets		14	4,795	4,766
Total assets			382,679	381,972

¹ Accrued investment income on unit-linked investments amounts to USD 91 million and USD 106 million as of December 31, 2016 and December 31, 2015, respectively.

² As of December 31, 2016, includes USD 456 million of assets reclassified based on agreements signed to sell businesses in Taiwan and Middle East (see note 5).

In addition, assets held for sale includes land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 67 million and USD 7 million, respectively. As of December 31, 2015, includes land and buildings formerly classified as investment property amounting to USD 10 million.

Liabilities
and equity

in USD millions, as of December 31		Notes	2016	2015
Liabilities				
Reserve for premium refunds			509	537
Liabilities for investment contracts	9		69,113	70,627
Deposits received under ceded reinsurance contracts			568	903
Deferred front-end fees			4,872	5,299
Reserves for insurance contracts	8		238,326	237,622
Obligations to repurchase securities			1,280	1,596
Accrued liabilities			3,038	2,849
Other liabilities	16		16,437	15,051
Deferred tax liabilities	17		4,562	4,498
Liabilities held for sale ¹			290	–
Senior debt	18		4,162	4,471
Subordinated debt	18		7,050	5,614
Total liabilities			350,206	349,069
Equity				
Share capital	19		11	11
Additional paid-in capital	19		1,348	3,245
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments			2,809	2,556
Cash flow hedges			418	294
Cumulative foreign currency translation adjustment			(9,973)	(9,347)
Revaluation reserve			235	228
Retained earnings			35,812	34,192
Shareholders' equity			30,660	31,178
Non-controlling interests			1,813	1,725
Total equity			32,473	32,904
Total liabilities and equity			382,679	381,972

¹ As of December 31, 2016, includes USD 290 million of liabilities reclassified based on agreements signed to sell businesses in Taiwan and Middle East (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	3,211	1,842
Adjustments for:		
Net (gain)/loss on divestments of businesses	89	(10)
(Income)/expense from equity method accounted investments	(3)	(8)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	781	1,200
Other non-cash items	431	325
Underwriting activities:	14,798	6,868
<i>Reserves for insurance contracts, gross</i>	7,665	4,528
<i>Reinsurers' share of reserves for insurance contracts</i>	(977)	(1,981)
<i>Liabilities for investment contracts</i>	9,506	4,806
<i>Deferred policy acquisition costs</i>	(1,056)	(981)
<i>Deferred origination costs</i>	31	47
<i>Deposits made under assumed reinsurance contracts</i>	(46)	526
<i>Deposits received under ceded reinsurance contracts</i>	(326)	(77)
Investments:	(16,787)	(4,703)
<i>Net capital (gains)/losses on total investments and impairments</i>	(13,569)	(6,261)
<i>Net change in derivatives</i>	(240)	200
<i>Net change in money market investments</i>	(195)	1,415
<i>Sales and maturities</i>		
<i>Debt securities</i>	67,597	85,797
<i>Equity securities</i>	47,725	60,722
<i>Other</i>	7,067	7,444
<i>Purchases</i>		
<i>Debt securities</i>	(71,988)	(83,237)
<i>Equity securities</i>	(46,139)	(62,423)
<i>Other</i>	(7,046)	(8,361)
Net changes in sale and repurchase agreements	(137)	237
Movements in receivables and payables	(1,238)	(69)
Net changes in other operational assets and liabilities	(28)	(485)
Deferred income tax, net	355	24
Net cash provided by/(used in) operating activities	1,473	5,222

in USD millions, for the years ended December 31	2016	2015
Cash flows from investing activities		
Additions to tangible and intangible assets	(715)	(678)
Disposals of tangible and intangible assets	59	60
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	(2)	88
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(826)	(8)
Divestments of companies, net of cash divested	341	4
Dividends from equity method accounted investments	1	8
Net cash provided by/(used in) investing activities	(1,142)	(526)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(2,768)	(2,869)
Issuance of share capital	40	44
Net movement in treasury shares	17	21
Other acquisitions and divestments related cash flows	–	(34)
Issuance of debt	3,066	298
Repayment of debt	(1,652)	(1,023)
Net cash provided by/(used in) financing activities	(1,296)	(3,564)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	(280)	(714)
Change in cash and cash equivalents ¹	(1,245)	417
Cash and cash equivalents as of January 1	9,193	8,776
Cash and cash equivalents as of December 31	7,948	9,193
of which:		
– Group investments	7,197	8,159
– Unit-linked	751	1,034
Other supplementary cash flow disclosures		
Other interest income received	4,876	5,150
Dividend income received	1,837	1,999
Other interest expense paid	(861)	(997)
Income taxes paid	(1,461)	(1,400)

¹ The movement for the year ended December 31, 2016, includes USD 42 million of cash and cash equivalents reclassified to assets held for sale, which has been recognized in net changes in other operational assets and liabilities (see note 5).

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31	2016	2015
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	5,511	7,037
Cash equivalents	2,437	2,156
Total¹	7,948	9,193

¹ Includes cash and cash equivalents for unit-linked contracts of USD 751 million and USD 1,034 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

As of December 31, 2016 and 2015, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 625 million and USD 710 million, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of changes in equity

in USD millions

	Share capital	Additional paid-in capital
Balance as of December 31, 2014	11	4,843
Issuance of share capital ¹	–	205
Dividends to shareholders ²	–	(1,683)
Share-based payment transactions	–	(124)
Treasury share transactions ³	–	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
Balance as of December 31, 2015	11	3,245
Issuance of share capital ¹	–	47
Dividends to shareholders ⁴	–	(1,949)
Share-based payment transactions	–	(15)
Treasury share transactions ³	–	21
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, 2016	11	1,348

¹ The number of common shares issued as of December 31, 2016 was 150,607,406 (December 31, 2015: 150,404,964, December 31, 2014: 149,636,836).

² 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.

³ The number of treasury shares deducted from equity as of December 31, 2016 amounted to 1,203,523 (December 31, 2015: 1,243,931, December 31, 2014: 1,292,220).

⁴ As approved by the Annual General Meeting on March 30, 2016, the dividend of CHF 17 per share was paid out of the capital contribution reserve on April 5, 2016. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2,643 million and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

⁵ 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 balances of unallocated gains and retained earnings after charging discretionary bonuses to policyholder liabilities amounted to USD 3,217 million and USD 2,965 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments ⁵	Cash flow hedges	Cumulative foreign currency translation adjustment	Revaluation reserve ⁵	Retained earnings ⁵	Shareholders' equity	Non-controlling interests	Total equity
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
2,556	294	(9,347)	228	34,192	31,178	1,725	32,904
–	–	–	–	–	47	–	47
–	–	–	–	(653)	(2,602)	(125)	(2,727)
–	–	–	–	40	25	–	25
–	–	–	–	14	35	–	35
–	–	–	–	3	3	–	3
254	125	(626)	7	2,216	1,975	267	2,242
–	–	–	–	3,211	3,211	–	–
254	–	–	–	–	254	–	–
–	125	–	–	–	125	–	–
–	–	(626)	–	–	(626)	–	–
–	–	–	7	–	7	–	–
–	–	–	–	(995)	(995)	–	–
–	–	–	–	–	–	(54)	(54)
2,809	418	(9,973)	235	35,812	30,660	1,813	32,473

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 8, 2017, 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 29, 2017.

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 the adoption of IFRS 4, 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 117 to 147, 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: debt securities (table 6.4), derivative assets and derivative liabilities (tables 7.1 and 7.2), reserves for insurance contracts (tables 8.9a and 8.9b), liabilities for investment contracts (tables 9.3a and 9.3b), other financial liabilities (table 16.2) and outstanding debt (table 18.2).

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 1.1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD 118 million and USD 245 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD (131) million and USD (126) million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Table 1.1

Principal
exchange rates

USD per foreign currency unit

	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates	
	12/31/16	12/31/15	12/31/16	12/31/15
	Euro	1.0557	1.0862	1.1067
Swiss franc	0.9845	0.9988	1.0153	1.0399
British pound	1.2346	1.4749	1.3550	1.5288
Brazilian real	0.3077	0.2525	0.2886	0.3053

Consolidated financial statements (continued)

2. New accounting standards and amendments to published accounting standards

Standards, amendments and interpretations effective or early adopted as of January 1, 2016 and relevant for the Group's operations

Table 2.1 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group that have been implemented for the financial year beginning January 1, 2016, with no material impact on the Group's financial position or performance. In addition to the standards and amendments listed in table 2.1 the Group also incorporated amendments resulting from the IASB annual improvements project, which relate primarily to disclosure enhancements.

Table 2.1

Standard/ Interpretation		Effective date
Amended Standards		
IFRS 11	Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations	January 1, 2016
IAS 1	Disclosure initiative	January 1, 2016
IAS 16/IAS 38	Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation	January 1, 2016

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2.2 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group, which are not yet effective or adopted by the Group.

Table 2.2

Standard/ Interpretation		Effective date
New Standards		
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	January 1, 2018
IFRS 16	Leases	January 1, 2019
IFRS 9	Financial Instruments	January 1, 2021
Amended Standards		
IAS 7	Disclosure Initiative	January 1, 2017
IAS 12	Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses	January 1, 2017
IFRS 2	Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions	January 1, 2018
IFRS 4	Applying IFRS 9 with IFRS 4	January 1, 2018

IFRS 17 'Insurance contracts'

IFRS 17 'Insurance contracts' is expected to be issued in the first half of 2017. IFRS 17 will provide comprehensive guidance on accounting for insurance contracts and investment contracts with discretionary participation features. For general insurance contracts, IFRS 17 will introduce mandatory discounting of loss reserves expected to be paid in more than one year as well as risk adjustment, for which confidence level equivalent disclosure will be required. Further, IFRS 17 is expected to have a significant impact on accounting for life insurance contracts as well as on the presentation of insurance contract revenue in the financial statements.

In order to further evaluate the effects of adopting IFRS 17 in the consolidated financial statements, a joint IFRS 17 and IFRS 9 Group Implementation Program (Program) has been set up sponsored by Group Chief Financial Officer. A steering committee comprising senior management from Finance, Risk, Operations and Investment Management oversees the work performed by individual work streams, with a technical committee defining Group accounting policies and methodologies to be consistently applied throughout the Group and a transformation committee taking responsibility for systems implications and data flows. In 2017, the focus of the Program will be on preliminary impact analysis for significant legal entities as well as documentation of Group accounting policies.

In September 2016, the IASB issued an amendment to IFRS 4 introducing a temporary exemption from the adoption of IFRS 9 for reporting entities that have not previously applied any version of IFRS 9 and whose activities are predominantly related to insurance. Based on an analysis performed as of December 31, 2015, the Group is eligible to apply the temporary exemption as the predominance ratio reflecting the share of liabilities connected with insurance to total liabilities exceeds 90 percent. For the purpose of calculating the predominance ratio, liabilities connected with insurance include unit-linked investment contracts measured at fair value through profit or loss of USD 62.2 billion (see note 9) and subordinated funding liabilities that are considered to be part of regulatory capital of USD 5.6 billion (see note 18). The Program is proceeding on the assumption that the Group will apply the temporary exemption from the adoption of IFRS 9 and defer the implementation of IFRS 9 until a later date, however, no later than January 1, 2021.

IFRS 9 'Financial Instruments'

Upon implementation of IFRS 9, all equity securities and fund investments are expected to be measured at fair value through profit or loss. Similarly, a portion of debt instruments that are currently classified as available-for-sale will be classified as at fair value through profit or loss under IFRS 9 because the characteristics of the contractual cash flows from such instruments are not solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding. We do not expect any significant impact on financial assets accounted for at amortized cost (such as mortgage and other loans) from the adoption of IFRS 9 classification requirements.

Furthermore, 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 17 'Insurance Contracts', more assets may be classified at fair value through profit or loss under the fair value option.

The Group is currently assessing the impact of the application of both IFRS 17 and IFRS 9. As at the date of the publication of these consolidated financial statements it is not practicable to quantify the potential effect on the Group consolidated financial statements at the time when these standards are adopted.

IFRS 16 'Leases'

The Group expects IFRS 16 to impact the accounting of contracts where it acts as a lessee (and intermediate lessor), especially on real estate rental contracts. It is not expected that recognition of a right-of-use asset with a corresponding lease liability will have a material impact on the total amount of assets or liabilities or on net income.

Other standards, amendments and interpretations shown in table 2.2 are expected to have no or only an insignificant impact on the Group's financial position or performance.

Consolidated financial statements (continued)

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 intra-Group 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.

Non-controlling interests are shown separately in equity, consolidated income statements, consolidated statements of comprehensive income and consolidated statements of changes in 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 have 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 cumulative translation adjustment (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.

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.

Consolidated financial statements (continued)

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.

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.

Consolidated financial statements (continued)

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 a 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 an 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 either associated with a recognized asset or liability, or a highly probable forecast transaction that could affect profit or loss; or
- Net investment hedges, which are hedges of a net investment in a foreign operation.

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 then subsequently 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 contracts (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 range from three to 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 is made after the vesting date.

Consolidated financial statements (continued)

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. Net interest and service costs are determined using the spot rate approach. 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 defined benefit plans, the cost of such benefits is accrued over the service period of the employees based on the actuarially determined cost for the period.

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.

Consolidated financial statements (continued)

In the UK, the Government mandates the discount rates to be applied to personal injury claims. Payment to claimants is either via a lump sum amount or a periodic payment option. The lump sum amount is calculated using Ogden tables defined by the Lord Chancellor of the UK Ministry of Justice. A critical component of the Ogden tables is the discount rate, currently 2.5%, which has been in effect since 2001 when the Ogden rate was last changed. The Ministry of Justice announced its intention to review the discount rate in December 2016. The outcome of the review is currently uncertain. The Group is reserved at an assumed discount rate of 1%, each further 1% reduction in the level of the discount rate used within the tables would add approximately USD 180 million to the reserves, but the effect is not linear.

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 11 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 on exchanges and in 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 23 for further information regarding the estimate of fair value.

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.
-

Consolidated financial statements (continued)

Goodwill and attorney-in-fact contracts (AIF)

Goodwill is allocated to a cash generating unit (CGU) as outlined in note 3. Based on consideration of Group organizational changes, the Group has redefined the CGUs according to regions, separating Property and Casualty (P&C) and Life businesses (see note 27). The CGUs under the new structure which carry the majority of goodwill and AIF are presented in table 4.1.

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 typically do not exceed 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 contracts 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 for the major CGUs the 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 of the date of valuation as well as the value of goodwill and AIF as of December 31, 2016. No impairment was identified.

Table 4.1

Discount and perpetual growth rates for goodwill and AIF for major CGUs

	Business	in USD millions	Discount rates in % 2016 ¹	Perpetual nominal growth rate in % 2016 ²
Farmers	Farmers	1,845	9.1	–
North America	P&C	354	7.5	2.3
Europe, Middle East and Africa	P&C	339	6.7	1.8
Asia Pacific	P&C	46	7.1	2.1
Asia Pacific	Life	163	7.5	2.3
Latin America	P&C	69	15.1	5.4

¹ Discount rates used in 2015 are no longer applicable due to the change in CGU definition (see note 4 of the consolidated financial statements 2015).

² Perpetual growth rates used in 2015 are no longer applicable due to the change in CGU definition (see note 4 of the consolidated financial statements 2015).

Sensitivity tests have been performed on goodwill and AIF, and typically comprise 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. The recoverability of the Latin America P&C CGU goodwill is very sensitive to key assumptions such as macroeconomic conditions, industry and market growth considerations, and cost factors in particular in Brazil and Mexico.

Distribution agreements

A qualitative analysis has been performed on distribution agreements, typically comprised of an analysis of the current financial performance, any change in the conditions in the agreement and environment that would indicate an impairment. No impairment was identified.

See notes 3, 6, 13, 14 and 15 for further information on impairment of assets.

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 between the Group's carrying amounts of assets and liabilities and their tax bases 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 17 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 20 for further information on employee benefits.

Consolidated financial statements (continued)

5. Acquisitions and divestments

Transactions in 2016

Acquisitions

Cover-More Group Limited

On December 11, 2016, the Group entered into a scheme implementation agreement with Cover-More Group Limited (Cover-More) to acquire Cover-More, an ASX listed provider of travel insurance and assistance solutions via a scheme of arrangement (Scheme). Under the transaction, the Group will acquire 100% of the issued share capital of Cover-More for AUD 1.95 cash per share, with the consideration valuing Cover-More's fully diluted equity at approximately USD 536 million. The final cash consideration payable to Cover-More shareholders under the Scheme will be reduced by the amount of any interim dividend or special dividend which is announced, declared, or paid by Cover-More prior to June 30, 2017. The implementation of the Scheme is subject to customary conditions including shareholder and court approvals, and is expected to be completed in the second quarter of 2017.

Macquarie Life Insurance Business

On October 1, 2016, the Group completed the acquisition of a part of the Australian Macquarie Life insurance business from the Macquarie Group, a financial group based in Australia. The transaction involved the transfer of Macquarie's retail life insurance protection business together with its assets, liabilities and employees for a total consideration of approximately USD 307 million subject to a price adjustment mechanism. Based on the initial purchase accounting the net tangible assets acquired amounted to USD 109 million and identifiable intangible assets, net of related deferred tax, amounted to USD 49 million consisting of the present value of profits of acquired insurance contracts. Goodwill amounted to USD 148 million and mainly reflects future growth opportunities.

MAA Takaful Berhad

On June 30, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of MAA Takaful Berhad, a family and general takaful operator incorporated in Malaysia, from MAA Group Berhad (MAA) and Solidarity Group Holding BSC (Closed), for a total purchase price of approximately USD 118 million of which an amount of approximately USD 30 million will be retained by the Group for three years. Based on the initial purchase accounting the net tangible assets acquired amounted to USD 27 million and identifiable intangible assets, net of related deferred tax, amounted to USD 30 million consisting of the present value of profits of acquired takaful contracts. Goodwill amounted to USD 62 million and mainly reflects the takaful business know-how and future growth opportunities.

Rural Community Insurance Services

On March 31, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of Rural Community Insurance Agency, Inc. (RCIA) and its fully owned subsidiary Rural Community Insurance Company (RCIC) from Wells Fargo & Company (Wells Fargo). RCIA and RCIC are collectively known as Rural Community Insurance Services (RCIS), a provider of agricultural insurance in the U.S. through a federal crop insurance program and other private crop insurance products.

The final purchase price amounted to USD 692 million. Based on the initial purchase accounting, the fair value of net tangible assets acquired amounted to USD 238 million and identifiable intangible assets estimated at USD 101 million which mainly consists of the valuation of agent relationships. Residual goodwill amounted to USD 354 million, which will be deductible for tax purposes. It represents the value of the RCIS workforce and management, the capabilities and related know-how of RCIS to participate in the federal crop insurance program and future growth opportunities. A 25 percent quota share reinsurance contract was in place between RCIS and the Group prior to completion of the transaction. The Group has assessed the fair value and the classification of assets and liabilities. Certain balances are presented net in receivables and other assets, as these balances will be settled on a net basis.

Table 5.1 shows the main balance sheet line items as of the acquisition date, representing the preliminary fair value of RCIS net tangible assets acquired, intangible assets and goodwill, excluding the impact of the 25 percent quota share reinsurance contract.

RCIS preliminary Balance Sheet as of the acquisition date

Table 5.1

in USD millions, as of March 31, 2016

	Total
Cash and cash equivalents	183
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts	235
Receivables and other assets ¹	2,131
Deferred tax assets	8
Property and equipment	12
Goodwill	354
Other intangible assets	101
Assets acquired	3,022
Reserves for insurance contracts	289
Accrued liabilities	4
Other liabilities	2,036
Liabilities acquired	2,329
Total acquisition costs	692

¹ Includes USD 980 million of balances which will be settled net.

Table 5.2 shows the result for the nine months since the acquisition date as included in the Group consolidated income statement for the year ended December 31, 2016. Furthermore, the table shows information relating to the full twelve months period to December 31, 2016. This information is based on the local statutory accounts which includes a reinsurance contract with the Group which was eliminated in the consolidated figures.

The seasonal nature of crop insurance results in the majority of gross written premiums being written in the first six months of each year, however, the premiums are then earned during the second six months of that year.

Income statement information

Table 5.2

in USD millions, information for the nine months from acquisition ended December 31, 2016

	Total
Gross written premiums	1,702
Net income after taxes	122
in USD millions, local statutory information for the twelve months ended December 31, 2016	
	Total
Gross written premiums	1,676
Net income after taxes	24

For the year ended December 31, 2016, the Group incurred transaction related costs of USD 1 million included in other administrative expenses which have been excluded from BOP. For the year ended December 31, 2015, USD 6 million transaction related costs were included in other administrative expenses and were excluded from BOP.

Kono Insurance Limited

On January 29, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of Kono Insurance Limited, a general insurance company incorporated in Hong Kong, for approximately USD 27 million. Based on the final purchase accounting, net tangible assets acquired amounted to USD 13 million and identifiable intangible assets amounted to USD 1 million. Residual goodwill of USD 13 million reflects expected future growth opportunities.

Consolidated financial statements (continued)

Loss of control

On February 12, 2016, the Group entered into a forward sale agreement, for its controlling interest of a UK based distributor of the Global Life business, for a fixed sales price of USD 1 to be completed by March 1, 2020 at the latest. Therefore, the Group is deemed to have lost control of this business from an accounting perspective and has derecognized the assets and liabilities at their carrying amount. A USD 47 million gain has been recorded within net gain/(loss) on divestments of businesses.

Divestments

During the nine months ended September 30, 2016, the Group entered into various agreements to sell its insurance operations in Morocco, Taiwan, South Africa and the Middle East, mainly comprising of general insurance operations.

On December 31, 2016, the sale of the insurance operations in the Middle East and Taiwan were still subject to customary closing conditions (see note 29). The respective assets and liabilities were reclassified as held for sale as of June 30, 2016. As of December 31, 2016, the total assets and total liabilities reclassified were USD 456 million and USD 290 million, respectively. These transactions are expected to close in the first quarter of 2017.

On December 7, 2016, the Group closed the sale of its insurance business in South Africa to Fairfax Financial Holdings Limited. The contractually agreed sales price amounted to approximately USD 128 million and is subject to a purchase price adjustment. A pre-tax loss of USD 200 million has been recorded within net gain/(loss) on divestments of businesses.

On November 3, 2016, the Group closed the sale of its insurance business in Morocco to Allianz Group. The contractually agreed sales price amounted to approximately USD 290 million and is subject to a purchase price adjustment. A pre-tax gain of USD 101 million has been recorded within net gain/(loss) on divestments of businesses.

Transactions in 2015

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.

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Cash and cash equivalents	12	32	1	(1)	13	31	–	–
Equity securities	489	467	542	646	1,031	1,113	(168)	(162)
Debt securities	4,034	4,095	789	1,011	4,823	5,106	(12)	(4)
Investment property	547	512	408	131	956	642	–	–
Mortgage loans	222	266	5	(56)	227	210	5	(56)
Other loans	417	447	17	2	434	449	(1)	(2)
Investments in associates and joint ventures	3	8	3	31	6	39	–	–
Derivative financial instruments	–	–	(203)	127	(203)	127	–	–
Investment result, gross, for Group investments	5,726	5,827	1,561	1,891	7,287	7,718	(176)	(224)
Investment expenses for Group investments ¹	(241)	(256)	–	–	(241)	(256)	–	–
Investment result, net, for Group investments	5,484	5,572	1,561	1,891	7,045	7,462	(176)	(224)

¹ Rental operating expenses for investment property included in investment expenses for Group investments amounted to USD 88 million and USD 81 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2016		2015	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Cash and cash equivalents	7,197	3.8	8,159	4.3
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	3,359	1.8	3,519	1.8
Available-for-sale	12,548	6.6	15,354	8.0
Total equity securities	15,908	8.4	18,873	9.9
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	5,672	3.0	6,180	3.2
Available-for-sale	131,967	69.5	128,181	67.0
Held-to-maturity	2,543	1.3	3,369	1.8
Total debt securities	140,181	73.9	137,730	72.0
Investment property	10,562	5.6	9,865	5.2
Mortgage loans	6,794	3.6	7,024	3.7
Other loans	9,146	4.8	9,569	5.0
Investments in associates and joint ventures	20	0.0	18	0.0
Total Group investments	189,808	100.0	191,238	100.0

Investments (including cash and cash equivalents) with a carrying value of USD 6,809 million and USD 6,492 million are held to meet local regulatory requirements as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 6.3										
Details of debt securities by category	in USD millions, as of December 31		Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	Total
										2015
Debt securities:										
Government and supra-national bonds		3,041	3,373	60,941	56,458	2,342	3,146	66,325		62,976
Corporate securities		2,144	2,246	54,355	54,021	200	223	56,699		56,491
Mortgage and asset-backed securities		487	561	16,671	17,695	–	–	17,158		18,256
Redeemable preferred stock		–	–	–	6	–	–	–		6
Total debt securities		5,672	6,180	131,967	128,181	2,543	3,369	140,181		137,730

Table 6.4										
Debt securities maturity schedule	in USD millions, as of December 31		Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	
			2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	Total
										2015
Debt securities:										
< 1 year		561	501	8,398	6,831	367	788	9,325		8,120
1 to 5 years		1,283	1,621	36,716	37,986	259	544	38,258		40,150
5 to 10 years		1,106	1,064	32,573	31,145	804	819	34,483		33,028
> 10 years		2,235	2,434	37,610	34,523	1,112	1,218	40,957		38,175
Subtotal		5,185	5,619	115,296	110,485	2,543	3,369	123,023		119,473
Mortgage and asset-backed securities:										
< 1 year		–	–	27	351	–	–	27		351
1 to 5 years		109	132	1,708	2,995	–	–	1,816		3,127
5 to 10 years		56	46	2,319	3,809	–	–	2,375		3,855
> 10 years		322	383	12,618	10,540	–	–	12,940		10,923
Subtotal		487	561	16,671	17,695	–	–	17,158		18,256
Total		5,672	6,180	131,967	128,181	2,543	3,369	140,181		137,730

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.

Table 6.5			
Investment property	in USD millions		Total
			2016
			2015
As of January 1		9,865	8,784
Additions and improvements		938	1,460
Acquisitions/(divestments)		(28)	–
Disposals		(183)	(87)
Market value revaluation		281	132
Transfer from/to assets held for own use		(5)	28
Transfer to assets held for sale		(84)	(16)
Foreign currency translation effects		(222)	(436)
As of December 31		10,562	9,865

Investment property consists of investments in commercial, residential and mixed-use properties primarily located in Switzerland, Germany and the UK.

Net unrealized gains/(losses) on Group investments included in equity

Table 6.6

in USD millions, as of December 31

	2016	2015
Total	3,228	2,850
Equity securities: available-for-sale	1,341	1,219
Debt securities: available-for-sale	9,637	8,724
Other	468	366
Gross unrealized gains/(losses) on Group investments	11,447	10,309
Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:		
Life policyholder dividends and other policyholder liabilities	(6,500)	(5,814)
Life deferred acquisition costs and present value of future profits	(696)	(654)
Deferred income taxes	(1,006)	(968)
Non-controlling interests	(17)	(23)

¹ Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 418 million and USD 294 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements

Table 6.7

in USD millions, as of December 31

	2016	2015
Securities lending agreements		
Securities lent under securities lending agreements ¹	3,465	4,527
Collateral received for securities lending	3,744	4,909
of which: cash collateral	126	93
of which: non-cash collateral ²	3,619	4,815
Liabilities for cash collateral received for securities lending	126	93
Repurchase agreements		
Securities sold under repurchase agreements ³	1,284	1,596
Obligations to repurchase securities	1,280	1,596
Reverse repurchase agreements		
Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴	973	194
Receivables under reverse repurchase agreements	970	193

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 3,465 million and USD 4,527 million as of December 31, 2016 and 2015, 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 3,317 million and USD 4,573 million as of December 31, 2016 and 2015, 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 724 million and USD 997 million as of December 31, 2016 and 2015, 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 845 million and USD 99 million as of December 31, 2016 and 2015, 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.

Consolidated financial statements (continued)

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 receivables and other assets (see note 15) and those with a negative fair value are reported in other liabilities (see note 16).

Table 7.1 shows the fair value and notional amounts for instruments which do not qualify for hedge accounting as of December 31, 2016 and 2015. 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	2016		2015		
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Positive fair values	Negative fair values	Positive fair values	Negative fair values	
					Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	
Interest rate contracts:									
OTC									
Swaps	231	618	2,317	3,166	116	(19)	3,700	124	(18)
Swaptions	237	1,144	804	2,185	57	(23)	2,491	81	(26)
Exchange traded									
Futures	231	–	–	231	–	–	701	–	–
Total interest rate contracts	699	1,762	3,121	5,582	174	(43)	6,892	206	(44)
Equity contracts:									
OTC									
Swaps	–	–	–	–	–	–	48	–	–
Options	2,452	2,200	202	4,855	118	(79)	4,632	128	(80)
Exchange traded									
Options	–	–	–	–	–	–	27	–	–
Futures	358	–	–	358	3	–	397	–	(5)
Total equity contracts	2,810	2,200	202	5,213	120	(79)	5,104	128	(84)
Foreign exchange contracts:									
OTC									
Swaps and forwards	16,790	–	–	16,790	87	(75)	18,982	84	(115)
Total foreign exchange contracts	16,790	–	–	16,790	87	(75)	18,982	84	(115)
Other contracts:									
OTC									
Swaps	–	–	51	51	–	(6)	56	–	(5)
Total other contracts	–	–	51	51	–	(6)	56	–	(5)
Total Group derivative financial instruments	20,299	3,962	3,375	27,636	381	(202)	31,034	417	(249)

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.

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 9.0 billion and USD 9.2 billion as of December 31, 2016 and 2015, respectively and with a market value of the underlying investments of USD 8.9 billion and USD 9.2 billion as of December 31, 2016 and 2015, 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, 2016 and 2015.

In certain circumstances derivative financial instruments 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	2016		2015		
	< 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 swaps	–	8	62	69	–	(59)	70	–	(56)
Interest rate swaps	–	1,231	906	2,137	96	(2)	1,770	99	–
Forex swaps and forwards	449	–	–	449	–	(2)	393	–	(3)
Total fair value hedges	449	1,238	967	2,655	97	(63)	2,233	99	(59)
Cash flow hedges:									
Interest rate swaptions	–	832	1,226	2,058	448	–	2,931	586	–
Cross currency swaps	–	93	171	264	12	–	43	–	–
Interest rate swaps ¹	26	11	517	555	9	–	96	12	–
Forwards bonds	–	264	–	264	11	(16)	272	–	(54)
Total cash flow hedges	26	1,200	1,914	3,140	479	(16)	3,342	598	(54)
Net investment hedges:									
Forex swaps and forwards	4,686	–	–	4,686	11	(64)	1,352	6	(1)
Total net investment hedges	4,686	–	–	4,686	11	(64)	1,352	6	(1)

¹ Includes USD 325 million notional principal amounts related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2016.

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 18.

The Group also has fair value hedge relationships consisting of cross currency swaps, forex swaps and forwards to protect the Group from foreign currency fluctuation of 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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 7.3 sets out gains and losses arising from fair value hedges:

Table 7.3				
in USD millions, for the years ended December 31				
Gains/(losses) arising from fair value hedges		2016	2015	
	Gains/(losses)			
	<i>on hedging instruments¹</i>		(12)	(47)
<i>on hedged items attributable to the hedged risk</i>		11	21	

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 2021 and 2026) required for certain life insurance policies. The effective portion of the gains and losses on these swaptions are initially recognized in OCI. 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 OCI. 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.

As of December 31, 2016, there were no debt issuances designated as hedged items in a cash flow hedge relationship (see note 18).

The net change of gains/(losses) deferred in OCI on derivative financial instruments designated as cash flow hedges were USD 158 million and USD (22) million before tax for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

The Group recognized gains of USD 3 million and USD 12 million in the consolidated income statement within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD 4 million and USD (40) million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A nil amount for the years ended December 31, 2016 and 2015, 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.

The net change of gains/(losses) deferred in OCI were USD (58) million and USD (47) million before tax for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively as a result of a hedge relationship through foreign exchange forwards and swaps.

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 4.2 billion and 3.2 billion for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively. The net gains/(losses) deferred in OCI were USD (16) million and USD 4 million before tax for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Information on debt issuances designated as hedging instruments in a net investment hedge relationship is set out in note 18.

No ineffectiveness of net investment hedges was recognized in net capital gains/(losses) and impairments for the years ended December 31, 2016 and 2015.

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.

Table 7.4

in USD millions, as of December 31

Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements

	Derivative assets		Derivative liabilities	
	2016	2015	2016	2015
Fair value	968	1,120	(345)	(362)
Related amounts not offset	(142)	(109)	141	110
Cash collateral (received)/pledged	(720)	(919)	79	55
Non-cash collateral (received)/pledged	(22)	(25)	22	62
Net amount	84	67	(103)	(134)

Consolidated financial statements (continued)

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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Reserves for losses and loss adjustment expenses ¹	61,155	62,971	(9,777)	(9,231)	51,378	53,739
Reserves for unearned premiums	16,416	16,230	(2,910)	(2,681)	13,507	13,549
Future life policyholder benefits ²	72,440	71,952	(3,766)	(4,016)	68,674	67,935
Policyholder contract deposits and other funds	22,785	22,076	(1,958)	(1,956)	20,827	20,121
Reserves for unit-linked contracts	65,530	64,393	–	–	65,530	64,393
Total reserves for insurance contracts³	238,326	237,622	(18,411)	(17,885)	219,915	219,737

¹ Includes on a net basis USD 2.5 billion of discounted reserves for losses and loss adjustment expenses as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

² The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio with effect from April 1, 2015, supplemented with three further transfers of risk relating to additional annuity policies with effect from October 1, 2015, April 1, 2016 and October 1, 2016, respectively. The gain resulting from these transactions is being recognized on a linear basis over the lifetime of the underlying agreement, which is assumed to end on June 30, 2017.

³ Total reserves for insurance contracts ceded are gross of allowances for uncollectible amounts of USD 64 million and USD 111 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

Table 8.2

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
As of January 1	62,971	64,472	(9,231)	(9,770)	53,739	54,703
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	23,044	24,969	(4,081)	(3,256)	18,963	21,713
Prior years	(642)	(198)	214	347	(429)	149
Total incurred	22,402	24,771	(3,868)	(2,909)	18,534	21,862
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,256)	(8,450)	873	654	(7,383)	(7,796)
Prior years	(14,145)	(15,028)	2,456	2,452	(11,690)	(12,576)
Total paid	(22,401)	(23,478)	3,329	3,107	(19,072)	(20,372)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(224)	(61)	(205)	(44)	(430)	(106)
Foreign currency translation effects	(1,592)	(2,733)	198	385	(1,393)	(2,349)
As of December 31	61,155	62,971	(9,777)	(9,231)	51,378	53,739

¹ The 2016 net movement of USD (430) million consists of USD 90 million relating to the acquisitions of RCIS, Kono Insurance Limited and Zurich Takaful Company Limited and USD (244) million relating to the sale of the Group's insurance operations in Morocco and South Africa. Additionally, USD (147) million are reclassified to assets and liabilities held for sale (see note 5) and USD (128) million relate to a reinsurance agreement which transferred the benefits and risks of some of the Group's non-core business portfolio to a third party. 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 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.

For the year ended December 31, 2016, the decrease of USD 2,361 million in net reserves for losses and loss adjustment expenses is driven by a net decrease of USD 430 million relating to acquisitions/(divestments) and transfers (see table 8.2) as well as a decrease of USD 1,393 million due to foreign currency translation effects. In addition, net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 429 million mainly relating to the following:

- In Europe, Middle East & Africa, favorable prior year development of USD 89 million for Swiss motor third party liability, as well as USD 85 million for UK property;
- In North America Commercial, favorable prior year development of USD 111 million for workers' injury;
- Favorable prior year development of USD 130 million for Global Corporate driven by property.

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 in Non-Core Businesses from latent diseases and other discontinued portfolios.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.3											
in USD millions, as of December 31											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Development of insurance losses, net	Gross reserves for losses and loss adjustment expenses	67,890	65,218	68,126	68,274	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971	61,155
	Reinsurance recoverable	(13,179)	(12,232)	(12,182)	(12,093)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)	(9,777)
	Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	54,712	52,986	55,944	56,180	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739	51,378
	Cumulative paid as of December 31:										
	One year later	(12,551)	(13,047)	(12,716)	(13,092)	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	(11,690)	
	Two years later	(19,660)	(19,909)	(19,821)	(21,073)	(21,245)	(21,465)	(21,002)	(19,460)		
	Three years later	(24,428)	(24,693)	(25,623)	(27,137)	(26,871)	(27,064)	(26,021)			
	Four years later	(27,735)	(28,808)	(30,127)	(31,375)	(31,129)	(30,691)				
	Five years later	(30,690)	(32,170)	(33,325)	(34,478)	(33,836)					
	Six years later	(33,310)	(34,596)	(35,678)	(36,556)						
Seven years later	(35,188)	(36,480)	(37,324)								
Eight years later	(36,717)	(37,798)									
Nine years later	(37,793)										
Cumulative incurred as of December 31:											
One year later	(1,271)	(1,059)	(1,378)	(1,302)	(571)	(757)	(59)	149	(429)		
Two years later	(2,152)	(2,350)	(2,565)	(1,819)	(891)	(652)	(139)	3			
Three years later	(2,844)	(3,048)	(2,700)	(2,028)	(677)	(777)	(46)				
Four years later	(3,533)	(3,176)	(2,770)	(1,891)	(804)	(686)					
Five years later	(3,580)	(3,235)	(2,587)	(2,020)	(803)						
Six years later	(3,478)	(2,958)	(2,677)	(2,031)							
Seven years later	(3,215)	(2,973)	(2,610)								
Eight years later	(3,271)	(2,866)									
Nine years later	(3,183)										
Net reserves re-estimated as of December 31:											
One year later	53,441	51,927	54,565	54,878	54,770	56,628	57,259	54,852	53,310		
Two years later	52,559	50,637	53,379	54,361	54,450	56,734	57,180	54,706			
Three years later	51,868	49,939	53,243	54,152	54,664	56,609	57,273				
Four years later	51,179	49,810	53,173	54,289	54,537	56,700					
Five years later	51,131	49,752	53,357	54,160	54,538						
Six years later	51,234	50,028	53,267	54,149							
Seven years later	51,497	50,014	53,334								
Eight years later	51,441	50,121									
Nine years later	51,529										
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves	3,183	2,866	2,610	2,031	803	686	46	(3)	429		
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves	5.8%	5.4%	4.7%	3.6%	1.5%	1.2%	0.1%	(0.0%)	0.8%		
Gross reserves re-estimated as of December 31											
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves	4,515	4,232	4,424	3,440	2,073	2,324	1,105	414	642		
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves	6.7%	6.5%	6.5%	5.0%	3.1%	3.3%	1.6%	0.6%	1.0%		

Table 8.3 presents changes in the historical reserves for losses and loss adjustment expenses, net of reinsurance, that the Group established in 2007 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, 2016. It is the difference between the initial net reserve estimate and the last entry of the diagonal in the net reserves re-estimated portion of the table. 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

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses for asbestos

in USD millions

	2016		2015	
	Gross	Net	Gross	Net
Asbestos				
As of January 1	2,712	2,395	2,882	2,540
Losses and loss adjustment expenses incurred	(13)	(17)	16	5
Losses and loss adjustment expenses paid	(145)	(125)	(162)	(143)
Foreign currency translation effects	(345)	(299)	(23)	(7)
As of December 31	2,209	1,954	2,712	2,395

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, 2016, reserves for asbestos claims decreased by USD 503 million gross and USD 441 million net. The decrease in the gross reserve primarily arose from payments of USD 145 million mainly in the UK and North America, foreign currency translation effects of USD 345 million and favorable prior year development of USD 13 million mainly in the UK.

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 in the UK and North America. Reserve adequacy improved during 2015 following a commutation settlement in Centre Group Holdings Limited related to asbestos claims.

Consolidated financial statements (continued)

Development of future life policyholder benefits	Table 8.5					
	in USD millions					
	Gross		Ceded		Net	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
As of January 1	71,952	77,652	(4,016)	(2,441)	67,935	75,211
Premiums ¹	13,532	12,270	(820)	(2,449)	12,711	9,821
Claims	(9,747)	(9,797)	625	629	(9,122)	(9,169)
Fee income and other expenses	(3,694)	(3,652)	151	180	(3,543)	(3,472)
Interest and bonuses credited to policyholders	2,177	2,239	(117)	(115)	2,060	2,125
Changes in assumptions	168	153	(6)	4	162	158
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	(55)	(668)	23	–	(32)	(668)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(12)	(335)	–	–	(12)	(335)
Foreign currency translation effects	(1,879)	(5,910)	394	174	(1,486)	(5,736)
As of December 31	72,440	71,952	(3,766)	(4,016)	68,674	67,935

¹ The Group's life operations in the UK entered into a reinsurance agreement to transfer the risk associated with a significant annuities portfolio with effect from April 1, 2015, supplemented with three further transfers of risk relating to additional annuity policies with effect from October 1, 2015, April 1, 2016 and October 1, 2016, respectively. The gain resulting from these transactions is being recognized on a linear basis over the lifetime of the underlying agreement, which is assumed to end on June 30, 2017.

² The 2016 net movement of USD (32) million relates to acquisitions and divestments (see note 5). 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, 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.

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 2.6 percent and 2.7 percent as of December 31, 2016 and 2015, 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.

Effect of changes in assumptions for future life policyholder benefits	Table 8.6	
	in USD millions, for the years ended December 31	
	2016	2015
Interest rates	152	276
Investment return	8	(96)
Changes in modeling	12	(2)
Expense	6	10
Morbidity	(10)	(1)
Longevity	(10)	(28)
Lapses	11	1
Complaints rates	–	(1)
Other	(6)	(1)
Net impact of changes in assumptions	162	158

Table 8.7			
Policyholder contract deposits and other funds gross	in USD millions, as of		
			12/31/16
	Universal life and other contracts		12,126
	Policyholder dividends		10,658
	Total		22,785
		12/31/15	
			12,120
			9,957
			22,076

Table 8.8		Gross		Ceded		Net
Development of policyholder contract deposits and other funds	in USD millions					
		2016	2015	2016	2015	2016
	As of January 1	22,076	23,415	(1,956)	(1,994)	20,121
	Premiums	1,105	1,118	(58)	(53)	1,046
	Claims	(1,265)	(1,419)	137	172	(1,128)
	Fee income and other expenses	(460)	(474)	(6)	(5)	(466)
	Interest and bonuses credited to policyholders	1,002	1,561	(75)	(76)	927
	Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	6	381	–	–	6
	Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	894	(987)	–	–	894
	Foreign currency translation effects	(574)	(1,520)	–	–	(574)
	As of December 31	22,785	22,076	(1,958)	(1,956)	20,827
					20,121	

¹ The 2016 net movement of USD 6 million relates to the acquisition and divestment in Malaysia and Morocco, respectively, (see note 5). The 2015 net movement relates to USD 381 million reclassified from future life policyholder benefits.

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, 2016 and 2015. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 65.5 billion and USD 64.4 billion as of December 31, 2016 and 2015, 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					
Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – current period	in USD millions, as of December 31, 2016				
		Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
	< 1 year	13,889	9,015	1,491	24,394
	1 to 5 years	21,222	17,184	1,641	40,047
	5 to 10 years	8,077	12,393	1,946	22,416
	10 to 20 years	5,769	14,228	2,414	22,410
	> 20 years	2,422	15,854	13,335	31,610
	Total	51,378	68,674	20,827	140,878

Table 8.9b					
Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior period	in USD millions, as of December 31, 2015				
		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	24,908
	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

Consolidated financial statements (continued)

9. Liabilities for investment contracts

Table 9.1

Liabilities for investment contracts

in USD millions, as of December 31		
	2016	2015
Unit-linked investment contracts	60,233	62,245
Investment contracts (amortized cost)	506	754
Investment contracts with DPF	8,374	7,629
Total	69,113	70,627

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

Development of liabilities for investment contracts

in USD millions		
	2016	2015
As of January 1	70,627	70,813
Premiums	9,818	9,791
Claims	(7,719)	(7,798)
Fee income and other expenses	(430)	(465)
Interest and bonuses credited to policyholders	8,149	3,277
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(2,545)	(29)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(12)	152
Foreign currency translation effects	(8,775)	(5,115)
As of December 31	69,113	70,627

¹ The 2016 movement relates to the sale of unit-linked Private Banking Solutions business in Luxembourg. The 2015 movement relates to USD (29) million reclassified to future life policyholder benefits.

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, 2016 and 2015. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 69.1 billion and USD 70.8 billion as of December 31, 2016 and 2015, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 60.2 billion and USD 62.2 billion as of December 31, 2016 and 2015, 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 633 million and USD 767 million as of December 31, 2016 and 2015, 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, 2016

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	2,629	187	245	3,062
1 to 5 years	6,692	151	1,330	8,173
5 to 10 years	7,651	88	1,501	9,240
10 to 20 years	8,560	55	1,067	9,683
> 20 years	34,700	25	4,230	38,955
Total	60,233	506	8,374	69,113

Table 9.3b

in USD millions, as of December 31, 2015

Expected maturity
profile for
liabilities for
investment
contracts –
prior 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	3,296
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

Consolidated financial statements (continued)

10. Gross and ceded insurance revenues and expenses

Table 10.1

Insurance benefits
and losses

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Losses and loss adjustment expenses	22,402	24,771	(3,868)	(2,909)	18,534	21,862
Life insurance death and other benefits	12,771	11,305	(814)	(2,422)	11,957	8,884
Total insurance benefits and losses	35,173	36,076	(4,682)	(5,330)	30,491	30,746

Table 10.2

Policyholder
dividends and
participation
in profits

in USD millions, for the years ended December 31

	2016	2015
Change in policyholder contract deposits and other funds	856	1,439
Change in reserves for unit-linked products	5,776	3,241
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	7,930	3,092
Change in liabilities for investment contracts – other	230	191
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	(273)	(101)
Total policyholder dividends and participation in profits	14,519	7,863

Table 10.3

Underwriting and
policy acquisition
costs

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Amortization of deferred acquisition costs	6,145	6,145	(620)	(529)	5,524	5,617
Amortization of deferred origination costs	75	98	–	–	75	98
Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	3,325	3,553	(387)	(207)	2,938	3,346
Total underwriting and policy acquisition costs	9,545	9,796	(1,007)	(735)	8,538	9,061

¹ Net of additions related to deferred acquisition and origination costs.

Table 10.4

Change in reserves
for unearned
premiums

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Change in reserves for unearned premiums	319	648	(168)	(352)	150	296

11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs

Table 11.1

Development of deferred policy acquisition costs

in USD millions	General Insurance		Global Life		Other segments ¹		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	As of January 1	4,226	3,984	13,298	13,584	153	182	17,677
Acquisition costs deferred	4,466	4,286	1,689	1,862	425	450	6,580	6,598
Amortization	(3,831)	(3,817)	(1,278)	(1,314)	(413)	(483)	(5,522)	(5,614)
Impairments	(2)	(3)	–	–	–	–	(2)	(3)
Amortization (charged)/ credited to other comprehensive income	–	–	(40)	240	–	–	(40)	240
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	(24)	–	(16)	–	19	–	(21)	–
Foreign currency translation effects	(5)	(224)	(870)	(1,074)	(1)	3	(876)	(1,295)
As of December 31	4,830	4,226	12,783	13,298	183	153	17,796	17,677

¹ Net of eliminations from inter-segment transactions.

² The 2016 General Insurance movement of USD 24 million includes USD 12 million relating to the sale of businesses in South Africa and Morocco, USD 9 million reclassified to assets held for sale (see note 5) and a portfolio transfer of USD 3 million to Non-Core Businesses. The 2016 Global Life movement of USD 16 million relates to the portfolio transfer of Zurich Life Insurance Singapore Pte Ltd to Non-Core Businesses.

As of December 31, 2016 and 2015, deferred policy acquisition costs relating to non-controlling interests were USD 407 million and USD 326 million, respectively.

Table 11.2

Development of deferred origination costs

in USD millions	2016	2015
As of January 1	506	595
Origination costs deferred	44	51
Amortization	(75)	(98)
Foreign currency translation effects	(50)	(41)
As of December 31	426	506

Consolidated financial statements (continued)

12. Expenses

Table 12 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 12		
Expenses	in USD millions, for the years ended December 31	
	2016	2015
Administrative and other operating expenses	7,478	8,659
Other underwriting and policy acquisition costs ¹	2,291	2,406
Claims handling expenses ²	1,343	1,425
Other investment expenses ³	134	145
Total	11,246	12,637
of which:		
Personnel and other related costs	5,445	5,715
Amortization and impairments of intangible assets ⁴	416	1,004
Depreciation and impairments of property and equipment	174	198
Building and infrastructure costs	553	582
Brand and marketing expenses	401	439
Life recurring commission	398	400
Asset and other non-income taxes	82	81
IT expenses	1,439	1,391
Restructuring costs	309	457
Outsourcing and professional services	876	1,078
Foreign currency translation	(118)	(245)
Other	1,270	1,537
Total	11,246	12,637

¹ Included within commissions and other underwriting and acquisition expenses (see table 10.3).

² Included within losses and loss adjustment expenses (see table 10.1).

³ Excludes expenses arising from investment property within investment expenses for Group investments (see table 6.1).

⁴ Amortization and impairments of distribution agreements are included within underwriting and policy acquisition costs starting from 2016. They amounted to USD 206 million for the year ended December 31, 2015 (see note 14).

13. 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 5 to 10 years; and
- Computer equipment 3 to 6 years.

Land held for own use is carried at cost less any accumulated impairment loss.

Table 13.1

in USD millions

	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, 2016	217	737	366	365	759	2,444
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(363)	(228)	(300)	(407)	(1,304)
Net carrying value as of January 1, 2016	211	374	138	65	352	1,140
Additions and improvements	–	21	62	37	87	207
Acquisitions	–	8	–	4	3	15
Disposals ¹	(19)	(42)	(6)	(3)	(24)	(94)
Transfers	(27)	(89)	–	–	–	(116)
Depreciation and impairments	–	(17)	(38)	(30)	(89)	(174)
Foreign currency translation effects	(3)	(4)	(3)	(5)	(10)	(25)
Net carrying value as of December 31, 2016	162	251	154	67	319	953
Plus: accumulated depreciation/impairments	6	176	225	246	408	1,061
Gross carrying value as of December 31, 2016	168	427	378	313	727	2,013

¹ Includes USD 24 million relating to the sale of businesses in South Africa and Morocco and USD 24 million reclassification to assets held for sale (see note 5).

Table 13.2

in USD millions

	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value January 1, 2015	239	823	385	426	769	2,643
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(352)	(238)	(357)	(416)	(1,369)
Net carrying value 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.

Property and
equipment –
current period

Property and
equipment –
prior period

Consolidated financial statements (continued)

14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets

Table 14.1

Intangible assets –
current period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2016	1,025	1,667	2,501	3,715	4,672	173	13,753
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(378)	(2,035)	(963)	(3,167)	(130)	(6,673)
Net carrying value as of January 1, 2016	1,025	1,289	466	2,752	1,505	43	7,080
Additions and acquisitions	–	576	106	112	395	101	1,291
Divestments and transfers	–	(33)	–	(5)	(15)	(3)	(56)
Amortization ¹	–	–	(23)	(188)	(343)	(8)	(563)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	(21)	–	–	–	(21)
Impairments	–	–	–	(2)	(41)	(1)	(44)
Foreign currency translation effects	–	(38)	(24)	45	(51)	(4)	(72)
Net carrying value as of December 31, 2016	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	315	1,918	1,147	3,201	124	6,706
Gross carrying value as of December 31, 2016	1,025	2,110	2,422	3,860	4,652	251	14,321

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2016, intangible assets relating to non-controlling interests were USD 78 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1,155 million for distribution agreements and USD 14 million for software.

As a result of the acquisition of RCIS intangible assets increased by USD 454 million of which USD 354 million related to goodwill and USD 101 million to other intangible assets. As a result of the Australian Macquarie Life insurance business acquisition, goodwill and PVFP increased by USD 148 million and USD 70 million, respectively. The Group completed the acquisition of MAA Takakful Berhad, resulting in an increase of goodwill of USD 62 million and of PVFP of USD 36 million. An additional increase of goodwill of USD 13 million relates to the acquisition of Kono Insurance Limited. For further details to these acquisitions, please refer to note 5.

For the year ended December 31, 2016, divestments and transfers include a USD 7 million reclassification to assets held for sale and remeasurements of goodwill and distribution agreements for Zurich Insurance Middle East of USD 33 million and USD 3 million, respectively (see note 5).

Following a review, software was identified, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 41 million of impairments, primarily in General Insurance.

Table 14.2

Intangible assets
by segment –
current period

in USD millions, as of December 31, 2016	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
General Insurance	–	808	–	744	591	127	2,269
Global Life	–	168	504	1,969	390	1	3,032
Farmers	1,025	819	–	–	370	–	2,215
Other Operating Businesses	–	–	–	–	99	–	99
Net carrying value as of December 31, 2016	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615

Table 14.3

Intangible assets –
prior period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	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 acquisitions	–	8	–	9	480	4	501
Divestments and transfers	–	–	–	(11)	–	–	(11)
Amortization	–	–	(69)	(206)	(342)	(8)	(625)
Amortization charged to shareholders' equity	–	–	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 14.4

Intangible assets
by segment –
prior period

in USD millions, as of December 31, 2015	Attorney- in-fact contracts	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

Consolidated financial statements (continued)

15. Receivables and other assets

Table 15		2016	2015
in USD millions, as of December 31			
Receivables and other assets	Financial assets		
	Group derivative assets	968	1,120
	Unit-linked derivative assets	26	7
	Receivables from policyholders	3,139	3,035
	Receivables from insurance companies, agents and intermediaries	4,860	4,877
	Receivables arising from ceded reinsurance	1,432	926
	Reverse repurchase agreements	970	193
	Amounts due from investment brokers	562	328
	Other receivables	2,053	1,918
	Allowance for impairments ¹	(230)	(249)
	Other assets	86	140
	Non-financial assets		
	Current tax receivables	640	742
	Accrued premiums	826	953
	Prepaid expenses	432	276
	Prepaid insurance benefits	331	327
	Other assets	339	337
	Total receivables and other assets	16,434	14,930

¹ December 31, 2016 and 2015 include USD 30 million and USD 38 million, respectively, for receivables arising from ceded reinsurance.

Receivables are carried at notional amounts, and are generally settled within one year. The notional and fair value amounts are not significantly different.

16. Other liabilities

Table 16.1			
Other liabilities	in USD millions, as of December 31		
		2016	2015
	Other financial liabilities		
	Group derivative liabilities	345	362
	Unit-linked derivative liabilities	9	7
	Amounts due to policyholders	694	730
	Amounts due to insurance companies, agents and intermediaries	1,141	1,022
	Amounts due to reinsurers	1,827	1,285
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	126	93
	Amounts due to investment brokers	1,155	1,185
	Deposits from banking activities	22	141
	Collateralized bank financing for structured lease vehicles	541	736
	Liabilities for defined benefit plans ¹	4,317	3,248
	Other liabilities for employee benefit plans	130	127
	Other liabilities	3,667	3,662
	Other non-financial liabilities		
	Current tax payables	567	629
	Restructuring provisions	334	386
	Premium prepayments and other advances	866	864
	Other liabilities	698	572
	Total other liabilities	16,437	15,051

¹ See note 20.

Table 16.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities as of December 31, 2016 and 2015.

Table 16.2					
Maturity schedule – other financial liabilities ¹	in USD millions, as of December 31	2016		2015	
		Carrying value ²	Undiscounted cash flows ³	Carrying value ²	Undiscounted cash flows ³
	< 1 year	8,733	8,777	8,406	8,460
	1 to 2 years	58	96	146	198
	2 to 3 years	271	305	48	92
	3 to 4 years	170	238	347	388
	4 to 5 years	9	25	89	161
	> 5 years	413	757	315	631
	Total	9,655	10,199	9,351	9,931

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 16.3

Restructuring
provisions

in USD millions	2016	2015
As of January 1	386	125
Provisions made during the period	257	467
Increase of provisions set up in prior years	90	11
Provisions used during the period	(355)	(181)
Provisions reversed during the period	(33)	(20)
Foreign currency translation effects	(10)	(15)
As of December 31	334	386

During the year ended December 31, 2016, restructuring programs were initiated with estimated costs of USD 257 million impacting General Insurance, Other Operating Businesses and Global Life. In addition, net adjustments were made of USD 57 million to provisions for restructuring programs initiated in prior years.

During the year ended December 31, 2015, restructuring programs were initiated with estimated costs of USD 467 million impacting mainly Europe, for both General Insurance and Global Life. In addition, net adjustments were made of USD (9) million to provisions for restructuring programs initiated in the years prior to 2015.

17. Income taxes

Table 17.1

Income tax expense – current/deferred split

in USD millions, for the years ended December 31		2016	2015
Current		1,487	1,270
Deferred		355	24
Total income tax expense/(benefit)		1,843	1,294

Table 17.2

Expected and actual income tax expense

in USD millions, for the years ended December 31		Rate	2016	Rate	2015
Net income before income taxes			5,321		3,340
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders			(304)		(110)
Net income before income taxes attributable to shareholders			5,017		3,230
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	22.0%		1,104	22.0%	711
Increase/(reduction) in taxes resulting from:					
<i>Tax rate differential in foreign jurisdictions</i>			322		287
<i>Tax exempt and lower taxed income</i>			(95)		(92)
<i>Non-deductible expenses</i>			121		41
<i>Tax losses not recognized</i>			3		165
<i>Prior year adjustments and other</i>			84		72
Actual income tax expense attributable to shareholders	30.7%		1,539	36.6%	1,183
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders			304		110
Actual income tax expense	34.6%		1,843	38.7%	1,294

Table 17.2 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 17.3

in USD millions, as of December 31

	2016		2015	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	38	(1,017)	35	(846)
Depreciable and amortizable assets	25	(63)	31	(51)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1	(2)	2	(1)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	93	(277)	178	(383)
Accruals and deferred income	197	(8)	158	(2)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	449	(229)	508	(178)
Reserves for unearned premiums	1,057	(24)	879	(1)
Pensions and other employee benefits	696	(48)	514	(58)
Other assets/liabilities	288	(45)	430	(44)
Tax loss carryforwards	667	–	617	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	3,512	(1,712)	3,352	(1,562)
Valuation allowance	(352)	–	(334)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	3,160	(1,712)	3,017	(1,562)
Deferred tax assets	1,448		1,455	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	27	(2,189)	42	(2,282)
Depreciable and amortizable assets	113	(1,964)	129	(1,980)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,350	(793)	1,286	(840)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	165	(1,038)	210	(1,029)
Accruals and deferred income	124	(92)	133	(119)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	56	(85)	87	(87)
Reserves for unearned premiums	31	(40)	33	(90)
Deferred front-end fees	471	–	468	–
Pensions and other employee benefits	616	(319)	594	(269)
Other assets/liabilities	462	(1,546)	637	(1,504)
Tax loss carryforwards	92	–	107	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	3,505	(8,067)	3,725	(8,200)
Valuation allowance	–	–	(23)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	3,505	(8,067)	3,702	(8,200)
Deferred tax liabilities		(4,562)		(4,498)
Net deferred tax liabilities		(3,114)		(3,042)

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 17.3 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 both December 31, 2016 and 2015, 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. 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.

Development
of net deferred
tax liabilities

Table 17.4		
in USD millions		
	2016	2015
As of January 1	(3,042)	(3,458)
Net change recognized in the income statement	(355)	(24)
Net change recognized in equity	208	217
Net changes due to acquisitions/(divestments)	(12)	(1)
Foreign currency translation effects	87	223
As of December 31	(3,114)	(3,042)
attributable to policyholders	(632)	(562)
attributable to shareholders	(2,483)	(2,481)

The net deferred tax liabilities relating to non-controlling interests amounted to USD 338 million and USD 347 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively.

Development
of deferred income
taxes included
in equity

Table 17.5		
in USD millions		
	2016	2015
As of January 1	149	(98)
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	(38)	397
Cash flow hedges	(23)	(15)
Revaluation reserve	(2)	(2)
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	272	(162)
Foreign currency translation effects	(44)	29
As of December 31	313	149

Tax loss
carryforwards
and tax credits

Table 17.6		
in USD millions, as of December 31		
	2016	2015
For which deferred tax assets have been recognized, expiring		
< 5 years	28	57
5 to 20 years	412	408
> 20 years or with no time limitation	1,056	814
Subtotal	1,495	1,280
For which deferred tax assets have not been recognized, expiring		
< 5 years	62	64
5 to 20 years	155	89
> 20 years or with no time limitation	1,247	1,310
Subtotal	1,464	1,464
Total	2,960	2,744

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 23.0 percent and 23.0 percent as of December 31, 2016 and 2015, 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, 2016, are recoverable.

Consolidated financial statements (continued)

18. Senior and subordinated debt

Table 18.1		2016	2015
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 ¹	–	200
	2.25% CHF 500 million notes, due July 2017 ¹	492	498
	2.375% CHF 525 million notes, due November 2018 ¹	515	522
	1.50% CHF 400 million notes, due June 2019 ^{1,2}	405	415
	1.125% CHF 400 million notes, due September 2019 ^{1,2}	409	420
	0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ^{1,2}	254	259
	2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ¹	244	247
	3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{1,2,3}	564	587
	1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ^{1,2}	109	111
	1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{1,2,3}	538	545
	1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ^{1,2}	163	164
Zurich Holding Comp. of America Inc	Euro Commercial Paper Notes, due in less than 3 months	399	400
Zurich Santander Insurance America S.L.	7.5% EUR 61 million loan, due December 2035	44	74
Other	Various debt instruments	24	29
	Senior debt	4,162	4,471
	Subordinated debt		
Zurich Insurance Company Ltd			
4.25% CHF 700 million perpetual notes, first callable May 2016 ¹	–	698	
8.25% USD 500 million perpetual capital notes, first callable January 2018 ^{1,3}	499	498	
4.625% CHF 500 million perpetual notes, first callable May 2018 ¹	491	496	
7.5% EUR 425 million notes, due July 2039, first callable July 2019 ^{1,3}	447	460	
2.75% CHF 225 million perpetual capital notes, first callable June 2021 ¹	221	–	
2.75% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ^{1,2}	205	209	
4.75% USD 1 billion perpetual notes, first callable January 2022 ^{1,3}	993	–	
4.25% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{1,3}	1,046	1,075	
4.25% USD 300 million notes, due October 2045, first callable October 2025 ^{1,3}	299	298	
5.625% USD 1 billion notes, due June 2046, first callable June 2026 ¹	996	–	
3.5% EUR 750 million notes, due October 2046, first callable October 2026 ^{1,2}	785	–	
Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ^{1,4}	551	658
ZFS Finance (USA) Trust II	Series II 6.45% USD 700 million Trust Preferred Securities (ECAPS), due December 2065, first callable June 2016	–	680
ZFS Finance (USA) Trust V	Series V 6.5% USD 501 million Trust Preferred Securities, due May 2067, first callable May 2017	501	501
Other	Various debt instruments	16	41
	Subordinated debt	7,050	5,614
	Total senior and subordinated debt	11,212	10,086

¹ Issued under the Group's Euro Medium Term Note Programme (EMTN Programme).

² The Group applied the fair value hedge methodology either partially or in full to hedge the interest rate exposure.

³ These bonds are part of a qualifying net investment hedge to hedge the foreign currency exposure.

⁴ 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.

None of the debt instruments listed in table 18.1 were in default as of December 31, 2016 or December 31, 2015.

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 18.2

in USD millions, as of December 31

**Maturity schedule of
outstanding debt**

	2016		2015	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	1,392	1,826	1,984	2,360
1 to 2 years	1,505	1,882	999	1,305
2 to 3 years	1,262	1,586	1,516	1,771
3 to 4 years	278	530	1,340	1,506
4 to 5 years	670	947	259	405
5 to 10 years	6,061	6,702	3,751	4,129
> 10 years	44	120	238	281
Total	11,212	13,592	10,086	11,757

Debt maturities reflect original contractual dates taking early redemption options into account. For call/redemption dates, see table 18.1. The total notional amount of debt due in each period is not materially different from the total carrying value disclosed in table 18.2. Undiscounted cash flows include interest and principal cash flows on debt outstanding as of December 31, 2016 and 2015. 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, 2016 and 2015. 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 2023 at the latest. 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, 2016 or 2015.

Consolidated financial statements (continued)

19. Share capital and Earnings per Share

Table 19.1

Share capital

	Share capital in CHF	Number of shares	Par value in CHF
Issued share capital			
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
New shares issued from contingent capital in 2016	20,244	202,442	0.10
As of December 31, 2016	15,060,741	150,607,406	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2015	17,129,526	171,295,259	0.10
As of December 31, 2016	17,129,526	171,295,259	0.10

a) Authorized share capital

Until March 30, 2018, 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 2016 and 2015, 202,442 shares and 768,128 shares, respectively, were issued to employees from contingent share capital. The remaining contingent share capital, which can be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 68,785 and CHF 89,030 or 687,853 and 890,295 fully paid registered shares as of December 31, 2016 and 2015, 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 19.2

Treasury shares

number of shares, as of December 31	2016	2015
Treasury shares	1,203,523	1,243,931

Treasury shares comprise shares acquired in the market, primarily held to cover employee share and share option plans.

e) Earnings per share

Table 19.3

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
2016				
Basic earnings per share	3,211	149,285,218	21.51	21.18
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,012,384	(0.14)	(0.14)
Diluted earnings per share	3,211	150,297,601	21.36	21.04
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

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, 2016 and 2015.

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)

20. Employee benefits

The Group had 52,473 and 54,335 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2016 and 2015, respectively. Personnel and other related costs incurred for the years ended December 31, 2016 and 2015, were USD 5,631 million and USD 5,986 million, including wages and salaries of USD 4,562 million and USD 4,790 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 424 million for 2016 compared with USD 540 million for 2015. The estimated total for 2017 is USD 422 million (actual amount may differ).

Swiss pension plan

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 plan 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 effective date of the next valuation is 30 June 2016 and it will be finalized during 2017.

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 applies 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 of 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. The FGI plan will be frozen with effect from December 31, 2018 following a decision late in 2016. The impact of this is reflected in the 2016 financial disclosures. Farmers Group employees will earn only defined contribution retirement benefits starting January 1, 2019.

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 20.1a and 20.1b 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 20.1a

in USD millions

	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2016	(20,945)	17,713	(17)	(3,248)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(287)	–	–	(287)
Interest (expense)/income	(526)	442	–	(85)
Settlements gains/(losses)	3	–	–	3
Past service (cost)/credit	88	–	–	88
Net post-employment benefit (expense)/income	(722)	442	–	(280)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	1,712	–	1,712
Experience gains/(losses)	(44)	–	–	(44)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	19	–	–	19
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(3,307)	–	–	(3,307)
Change in asset ceiling	–	–	7	7
Remeasurement effects included in other comprehensive income	(3,332)	1,712	7	(1,613)
Employer contributions	–	404	–	404
Employer contributions paid to meet benefits directly	33	–	–	33
Plan participants' contributions	(54)	54	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	769	(769)	–	–
Foreign currency translation effects	2,060	(1,672)	–	388
As of December 31, 2016	(22,191)	17,883	(9)	(4,317)

Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – prior period

Table 20.1b

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)

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 20.2 provides a breakdown of plan assets by asset class.

Table 20.2								
in USD millions, as of December 31								
	2016				2015			
	Quoted in active markets	Other	Total	% of Total	Quoted in active markets	Other	Total	% of Total
Cash and cash equivalents	542	–	542	3%	472	–	472	3%
Equity securities	3,794	88	3,882	22%	3,726	69	3,795	21%
Debt securities	–	11,839	11,839	66%	–	11,929	11,929	67%
Investment property	–	1,318	1,318	7%	–	1,177	1,177	7%
Mortgage loans	–	295	295	2%	–	333	333	2%
Other assets ¹	–	7	7	–	–	7	7	–
Total	4,336	13,547	17,883	100%	4,198	13,515	17,713	100%

¹ UK annuity policies.

For the classification of pension assets the Group follows the same principles as outlined in note 23 (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 20.3a and 20.3b provide a breakdown of the key information included in tables 20.1a and 20.1b for the main countries for the years ended December 31, 2016 and 2015 respectively.

Table 20.3a						
in USD millions, as of December 31, 2016						
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(5,094)	(11,049)	(3,530)	(1,260)	(1,257)	(22,191)
Fair value of plan assets	4,711	8,488	2,687	1,014	983	17,883
Impact of asset ceiling	–	(9)	–	–	–	(9)
Net defined benefit asset/(liability)	(383)	(2,570)	(843)	(246)	(275)	(4,317)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(124)	(65)	(28)	(34)	(29)	(280)

¹ Following plan amendments in Farmers a one-off curtailment gain of USD 96 million has been reflected as a reduction in expenses.

Table 20.3b						
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)

Fair value of assets held in funded defined benefit pension plans

Key information by main country – current period

Key information by main country – prior period

Table 20.4 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 20.4								
	as of December 31				2016				2015
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	
Discount rate	0.6%	2.6%	4.0%	1.7%	0.8%	3.8%	4.3%	2.2%	
Inflation rate (CPI) ¹	1.2%	2.2%	2.0%	1.8%	1.3%	2.1%	2.0%	1.6%	
Salary increase rate	1.5%	3.2%	4.5%	3.1%	1.6%	3.1%	4.4%	2.9%	
Expected future pension increases	0.7%	3.4%	n/a	1.8%	0.7%	3.4%	n/a	1.6%	
Interest crediting rate	0.6%	n/a	5.0%	n/a	0.8%	n/a	5.0%	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, 2016 and 2015.

Tables 20.5a and 20.5b 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 20.5a					
	in years, as of December 31, 2016		Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
	Country	Mortality table for major plans	aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
Switzerland	BVG 2015 Generational	22.38	24.26	24.43	26.29	
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2015 projection with plan specific adjustments	22.82	24.12	24.82	26.32	
	RP 2014 with MP-2016 Generational projection and white collar adjustment	22.36	23.92	25.57	27.14	
United States	RP 2014 with plan specific adjustments	20.65	20.65	22.67	22.67	
Germany	Heubeck 2005G	19.13	21.77	23.19	25.70	

Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period	Table 20.5b					
	in years, as of December 31, 2015		Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
	Country	Mortality table for major plans	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 plan specific adjustments	21.36	22.02	23.82	24.50	
Germany	Heubeck 2005G	18.99	21.64	23.06	25.58	

Table 20.6 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.

Consolidated financial statements (continued)

Maturity profile
of future benefit
payments for
major plans

Table 20.6

as of December 31

	2016				2015			
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Duration of the defined benefit obligation (in years)	16.0	21.7	13.2	14.7	16.4	21.0	13.6	14.7
Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):								
< 1 year	213	219	215	45	151	253	195	47
1 to 5 years	856	996	907	197	650	1,178	839	192
5 to 10 years	1,085	1,602	1,168	257	929	1,913	1,176	256

Table 20.7

Sensitivity analysis
of significant
actuarial
assumptions

in USD millions, as of December 31	Defined benefit obligation ¹	
	2016	2015
Discount rate +50 bps	1,897	1,742
Discount rate -50 bps	(2,190)	(1,997)
Salary increase rate +50 bps	(117)	(155)
Salary decrease rate -50 bps	109	148
Price inflation increase rate +50 bps	(1,167)	(1,322)
Price inflation decrease rate -50 bps	1,034	1,161
Cash balance interest credit rate +50 bps	(131)	(121)
Cash balance interest credit rate -50 bps	86	84
Mortality 10% increase in life expectancy	(1,881)	(1,527)
Mortality 10% decrease in life expectancy	1,815	1,557

¹ A negative number indicates an increase and a positive number indicates a decrease in the defined benefit obligation.

Table 20.7 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 190 million and USD 159 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

21. 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 447 million and USD 381 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, 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 98 million and USD 111 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, 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 75 and 99 participants in the plan as of December 31, 2016 and 2015, 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 848 and 883 active participants in the plan as of December 31, 2016 and 2015, 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, 2016 and 2015 was 4,964 and 5,607, respectively.

A new Dividend Reinvest scheme was launched in 2014 which allows employees to reinvest their dividends from Partnership Shares and Reward Shares. As of December 31, 2016 and 2015, there were 346 and 303 participants in the scheme, respectively.

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 2016, 4,551 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,633 in 2015. For the years ended December 31, 2016 and 2015, 1,710 and 1,775 employees, respectively, purchased shares under the 2015 and 2014 share plans.

Consolidated financial statements (continued)

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 participant.

Target shares allocated in 2016 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, 2016 and 2015, there were 1,203 and 1,268 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.

Table 21
for the years ended December 31

Shares allocated during the period

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2016	2015	2016	2015
Shares allocated during the period	780,178	503,749	203	329

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 for non-market conditions, the actual costs 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 remaining share options will expire in 2017. The number of allocated shares options amount to 172,978 and 330,888 as of December 31, 2016 and 2015, respectively. For the years ended December 31, 2016 and 2015, 141,416 and 135,161 share options, respectively, were exercised.

22. 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 22.1

Quantifiable commitments and contingencies	in USD millions, as of December 31		
		2016	2015
Remaining commitments under investment agreements		2,009	1,431
Guarantees and letters of credit ¹		799	895
Future operating lease commitments		1,962	1,512
Undrawn loan commitments		7	8
Other commitments and contingent liabilities		199	574

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, private equity funds and real estate. 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 2016 and 2015, USD 586 million and USD 701 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.

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 totalled USD 262 million and USD 254 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Table 22.2

Future payments under non-cancelable operating leases with terms in excess of one year	in USD millions, as of December 31		
		2016	2015
< 1 year		262	277
1 to 2 years		218	216
2 to 3 years		196	180
3 to 4 years		157	155
4 to 5 years		135	122
> 5 years		994	564
Total		1,962	1,512

Consolidated financial statements (continued)

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 both December 31, 2016 and 2015.

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 4,903 million and USD 6,208 million as of December 31, 2016 and 2015, 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 could result in higher compliance costs, remedial actions and other related expenses for its life insurance, savings and pension business. There has also been increased scrutiny by various tax and law enforcement officials into cross-border business activities, including in particular by U.S. government authorities looking into U.S. taxpayers with investments held outside the U.S. and the non-U.S. financial institutions that hold such investments.

The Group, on its own initiative, undertook an internal review of the life insurance, savings and pension business sold by its non-U.S. operating companies with relevant cross-border business to customers with a nexus to the U.S. The Group engaged outside counsel and other advisors to assist in this review, which was focused on assessing compliance with relevant U.S. tax laws. The review confirmed that the Group's cross-border business with U.S. persons was very limited and of a legacy nature, with the large majority of sales having occurred more than a decade ago. The review also confirmed that the Group's U.S. operating companies were not involved in or connected to those activities.

The Group has voluntarily disclosed the results of the review and the regulatory issues presented by sales to U.S. residents to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA), the U.S. Department of Justice (DOJ) and other authorities. The Group is cooperating with these authorities.

While at this stage in the process, it is unclear whether the Group will have any liability related to these matters, the Group does not currently believe this matter will have a material adverse effect on the Group's business or the Group's consolidated financial condition.

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:

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 were 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 were historical policyholders of the Home Insurance Company (Home), pleaded 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 alleged that pursuant to the recapitalization and subsequent transactions, various Zurich entities took assets from Home without giving adequate consideration in return, and contend that this forced Home into liquidation. The plaintiffs further alleged 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 and 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. 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 February 27, 2015, the court issued its Statement of Decision for Phase 1A. The court ruled that all of the plaintiffs' fraudulent transfer causes of action were barred, and plaintiffs later confirmed on the record that their unfair competition claims were also barred as a result of the Decision for Phase 1A. 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.

Beginning in early 2015, a number of plaintiffs voluntarily dismissed their claims with prejudice in exchange for an agreement that the defendants will not pursue them for litigation costs and such dismissals have been filed with the Court. As a result of these dismissals only one of the four coordinated actions remains pending, and only one plaintiff remains in that action. Apart from these dismissals, there has been no recent litigation activity in the remaining action. The Group maintains that the Fuller-Austin Case is without merit and intends to continue to defend itself vigorously against the claims of the one 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.

Consolidated financial statements (continued)

23. 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 lies within the responsibility of Group Risk Management, Group Investment Management, Treasury Capital Management and Group Finance. Specialists from these departments ensure the adequacy of valuation models, approve methodologies and sources to derive model input parameters, provide oversight over the selection of third party pricing providers, and on a quarterly basis review 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.

Table 23.1 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, 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.

Table 23.1				
in USD millions, as of December 31				
Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities	Total fair value		Total carrying value	
	2016	2015	2016	2015
Available-for-sale securities				
Equity securities	12,548	15,354	12,548	15,354
Debt securities	131,967	128,181	131,967	128,181
Total available-for-sale securities	144,515	143,535	144,515	143,535
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	3,359	3,519	3,359	3,519
Debt securities	5,672	6,180	5,672	6,180
Total fair value through profit or loss securities	9,032	9,699	9,032	9,699
Derivative assets	968	1,120	968	1,120
Held-to-maturity debt securities	3,213	4,086	2,543	3,369
Investments in associates and joint ventures	20	18	20	18
Mortgage loans	7,330	7,603	6,794	7,024
Other loans	10,909	11,279	9,146	9,569
Total financial assets	175,987	177,341	173,016	174,335
Derivative liabilities	(345)	(362)	(345)	(362)
Financial liabilities held at amortized cost				
Liabilities related to investment contracts	(637)	(913)	(506)	(754)
Liabilities related to investment contracts with DPF	(8,011)	(6,447)	(8,374)	(7,629)
Senior debt	(4,306)	(4,596)	(4,162)	(4,471)
Subordinated debt	(7,370)	(5,983)	(7,050)	(5,614)
Total financial liabilities held at amortized cost	(20,325)	(17,940)	(20,092)	(18,468)
Total financial liabilities	(20,670)	(18,302)	(20,437)	(18,830)

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.

Consolidated financial statements (continued)

Recurring fair value measurements of assets and liabilities

Table 23.2a				
in USD millions, as of December 31, 2016				
	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Available-for-sale securities				
Equity securities	9,237	2,395	917	12,548
Debt securities	–	126,459	5,508	131,967
Total available-for-sale securities	9,237	128,853	6,425	144,515
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	783	40	2,536	3,359
Debt securities	–	5,575	97	5,672
Total fair value through profit or loss securities	783	5,615	2,633	9,032
Derivative assets	3	541	424	968
Investment property	–	2,007	8,555	10,562
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts fair value option ¹	–	–	237	237
Total	10,023	137,016	18,275	165,314
Derivative liabilities	–	(281)	(63)	(345)
Reserves for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,720)	(2,720)
Total	–	(281)	(2,783)	(3,065)

¹ Included within reinsurers' share of reserves for insurance contracts.

² Included within reserves for insurance contracts.

Table 23.2b				
in USD millions, as of December 31, 2015				
	Level 1	Level 2	Level 3	Total
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.

Fair value hierarchy
– unit-linked –
current period

Table 23.3a

in USD millions, as of December 31, 2016

	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	92,232	20,684	446	113,362
Debt securities	–	7,168	30	7,198
Other loans	–	1,458	–	1,458
Total fair value through profit or loss securities	92,232	29,309	476	122,018
Derivative assets	5	21	–	26
Investment property	–	–	3,138	3,138
Total investments for unit-linked contracts¹	92,236	29,331	3,614	125,182
Financial liabilities at FV through profit or loss				
Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(60,233)	–	(60,233)
Derivative liabilities	(4)	(5)	–	(9)
Total	(4)	(60,238)	–	(60,242)

¹ Excluding cash and cash equivalents.Fair value hierarchy
– unit-linked –
prior period

Table 23.3b

in USD millions, as of December 31, 2015

	Level 1	Level 2	Level 3	Total
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.

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, yield curves 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.

Consolidated financial statements (continued)

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 Collateralized Loan Obligations (CLO) 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.

For the year ended December 31, 2016, the Group transferred USD 2,146 million of unit-linked equity securities out of level 2 into level 1 as a result of a review of the classification of certain mutual fund investments. No material transfers between level 1 and level 2 occurred for the year ended December 31, 2015.

**Development of
assets and liabilities
classified within
level 3 – non
unit-linked –
current period**

Table 23.4a

in USD millions

	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, 2016	959	5,962	2,419	146	529	(99)	7,828
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	105	24	9	–	–	–	129
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(15)	(34)	154	–	(31)	(4)	236
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	(9)	24	–	–	59	38	9
Purchases	223	1,291	448	1	8	–	836
Settlements/sales/redemptions	(299)	(1,416)	(471)	(29)	(6)	–	(245)
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	(5)
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(74)
Transfers into level 3	–	29	1	–	–	–	–
Transfers out of level 3	–	(228)	–	(6)	(130)	–	–
Acquisitions and divestments	(6)	–	–	–	–	–	–
Foreign currency translation effects	(42)	(145)	(25)	(15)	(5)	2	(159)
As of December 31, 2016	917	5,508	2,536	97	424	(63)	8,555

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, 2016, the Group transferred USD 228 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2. The transfers were mainly due to credit rating upgrades of certain asset-backed securities resulting in an increase in market activity of these instruments and a review of the classification of certain corporate bonds due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value. The Group also transferred derivatives with a market value of USD 130 million out of level 3 into level 2. The transfers resulted from an increase in significance of certain observable input parameters used to derive the fair value.

**Development of
assets and liabilities
classified within
level 3 – non
unit-linked –
prior period**

Table 23.4b

in USD millions

	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/to 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.

Consolidated financial statements (continued)

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 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 model. 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 23.5a			
in USD millions			
	Gross	Ceded	Net
Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – current period			
As of January 1, 2016	2,927	(270)	2,657
Premiums	77	(6)	71
Claims	(363)	44	(319)
Fee income and other expenses	(38)	10	(28)
Interest and bonuses credited to policyholders	60	(8)	52
Changes in assumptions	56	(7)	49
As of December 31, 2016	2,720	(237)	2,483

Table 23.5b			
in USD millions			
	Gross	Ceded	Net
Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – prior period			
As of January 1, 2015	3,594	(375)	3,219
Premiums	85	(7)	78
Claims	(618)	95	(523)
Fee income and other expenses	(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

Table 23.6a			
in USD millions			
	Fair value through profit or loss securities		
	Equity securities	Debt securities	Investment property
Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – current period			
As of January 1, 2016	336	43	4,341
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	–	–	(4)
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	11	(1)	(89)
Purchases	164	–	116
Sales/redemptions	(63)	(7)	(567)
Transfers into level 3	1	1	–
Foreign currency translation effects	(2)	(6)	(659)
As of December 31, 2016	446	30	3,138

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

**Development
assets and liabilities
classified
within level 3 –
unit-linked
– prior period**

Table 23.6b

in USD millions

	Fair value through profit or loss		
	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	–	–
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.

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.

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 5,605 million and USD 6,108 million for Group investments and USD 30 million and USD 43 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2016 and 2015, 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 3,453 million and USD 3,378 million for Group investments and USD 446 and USD 336 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2016 and 2015, 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 23.7.a and 23.7.b. 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 23.8.a and 23.8.b. 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 analyzes 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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.7a

as of December 31, 2016

Sensitivity analysis
of level 3
investments
to changes in
key assumptions –
current period

	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%	(691)	+20%	691
Discount rates	+20%	(68)	-20%	68
Spread rates	+20%	(68)	-20%	68
Prepayment rates	-20%	(1)	+20%	1

Table 23.7b

as of December 31, 2015

Sensitivity analysis
of level 3
investments
to changes in
key assumptions –
prior period

	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

Table 23.8a

as of December 31, 2016

Inter-relationship
analysis of level 3
investments to
changes in key
assumptions –
current period

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%	+11.6%	+11.6%	+11.6%	321
Equity levels -10%	-10.0%	-11.5%	-11.5%	-11.5%	(323)
Discount rates +10%	-0.8%	+10.0%	+10.0%	-2.0%	(27)
Discount rates -10%	+0.8%	-10.0%	-10.0%	+2.0%	28
Spread rates +10%	-0.8%	+10.0%	+10.0%	+0.2%	(27)

Table 23.8b

as of December 31, 2015

Inter-relationship
analysis of level 3
investments to
changes in key
assumptions –
prior period

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)

Within level 3, the Group also classified:

-
- Investment property amounting to USD 8,555 million and USD 7,828 million for Group investments and USD 3,138 million and USD 4,341 million for investments for unit-linked contracts as of December 31, 2016 and 2015, 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 237 million and USD 270 million for reinsurers' share of reserves fair value option and, USD 2,720 million and USD 2,927 million reserves for insurance contracts fair value option as of December 31, 2016 and 2015, 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.
-

Consolidated financial statements (continued)

24. Analysis of financial assets

Tables 24.1a and 24.1b 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 24.1a

in USD millions, as of December 31, 2016

Analysis of
financial assets –
current period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	140,038	6,719	9,145	13,010	168,912
Past due but not impaired financial assets.					
Past due by:					
1 to 90 days	–	38	–	1,156	1,194
91 to 180 days	–	10	–	252	262
181 to 365 days	–	5	–	184	189
> 365 days	–	8	–	181	189
Past due but not impaired financial assets	–	60	–	1,773	1,834
Financial assets impaired	143	66	21	121	351
Gross carrying value	140,181	6,845	9,166	14,904	171,097
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	46	20	71	137
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	5	–	159	164
Net carrying value	140,181	6,794	9,146	14,675	170,796

Table 24.1b

in USD millions, as of December 31, 2015

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	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.

Tables 24.2a and 24.2b show how the allowances for impairments of financial assets in tables 24.1a and 24.1b developed during the periods ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Table 24.2a				
Development of allowance for impairments – current period	in USD millions	Mortgage		
		loans	Other loans	Receivables
	As of January 1, 2016		106	20
Increase/(decrease) in allowance for impairments		(5)	2	33
Amounts written-off		(47)	(2)	(19)
Acquisitions and divestments		–	–	(31)
Foreign currency translation effects		(3)	(1)	(2)
As of December 31, 2016		51	20	230

Table 24.2b				
Development of allowance for impairments – prior period	in USD millions	Mortgage		
		loans	Other loans	Receivables
	As of January 1, 2015		637	19
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.

Consolidated financial statements (continued)

25. 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 25 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 Executive Committee.

Table 25			
in USD millions, for the years ended December 31			
		2016	2015
Related party transactions – key personnel	Remuneration of key personnel of the Group		
	Cash compensation, current benefits and fees	21	27
	Post-employment benefits	4	4
	Share-based compensation	17	15
	Other remuneration	2	11
	Total remuneration of key personnel	43	57

As of December 31, 2016 and 2015, there were no loans, advances or credits outstanding from members of the Executive Committee. Outstanding loans and guarantees granted to members of the Board of Directors amounted to nil for the years ended December 31, 2016 and 2015. The terms “members of the Board of Directors” and “members of the Executive Committee” in this context include the individual as well as members of their respective households. The figures in table 25 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 for both years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

Information required by art. 14–16 of the Swiss Ordinance against Excessive Compensation 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.

26. 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, 2016 and 2015, 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 26.1			
Certificates of contribution	in USD millions, as of December 31		
		2016	2015
	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 provided for annual ceded premiums of USD 500 million in 2015. The APD agreement was not renewed in 2016.

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.

Consolidated financial statements (continued)

Quota share reinsurance treaties	Table 26.2					
	in USD millions, for the years ended December 31					
	APD agreement		All Lines agreement		Total	
	2016 ¹	2015 ²	2016 ³	2015 ⁴	2016	2015
Net earned premiums and policy fees	–	500	1,521	1,766	1,521	2,266
Insurance benefits and losses, net ⁵	(1)	(365)	(1,084)	(1,223)	(1,085)	(1,588)
Total net technical expenses ⁶	–	(139)	(487)	(565)	(487)	(704)
Net underwriting result	(1)	(3)	(50)	(23)	(51)	(26)

¹ The APD agreement was not renewed in 2016. Net underwriting result in 2016 reflects adverse development on prior year's business in run-off.

² 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.

³ From January 1, 2016, ZIC assumed a 8.0 percent quota share. Another 12.0 percent was assumed by third parties. Subject to the approval of the California Department of Insurance, effective December 31, 2016, ZIC assumed an 8.0 percent quota share, while another 16.0 percent is assumed by third parties.

⁴ 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. Effective December 31, 2015, ZIC assumed an 8.0 percent quota share, while another 12.0 percent is assumed by third parties. Farmers Re Co ceased its participation in the All Lines agreement, effective December 31, 2015.

⁵ Under the All Lines agreement the Farmers Exchanges catastrophe losses are subject to a provisional maximum of USD 1.3 billion dependent on loss experience and recoveries at a specified rate for each year. Based on results for 2016, the total catastrophe recoveries subject to the All Lines agreement was USD 1.2 billion.

⁶ Under the APD agreement the ceding commission for acquisition expenses was 27.7 percent and the ceding commission for unallocated loss adjustment expenses was 10.0 percent. Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges receive a ceding commission of 26.7 percent, 8.2 percent of premiums for unallocated loss adjustment expenses (8.4 percent in 2015) and 5.3 percent of premiums for other expenses.

c) Farmers management fees and other related revenues

FGI through its attorney-in-fact (AIF) contracts 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 19,528 million and USD 18,885 million for the years ended December 31, 2016 and 2015, respectively.

27. 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 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

Consolidated financial statements (continued)

Change in the structure of the Group

On June 10, 2016, Zurich announced a planned change in the structure of the Group, effective July 1, 2016, which will lead to a simpler, more customer-oriented structure and reduced complexity. The new business structure will be focused on geographic regions in our core businesses of Property and Casualty (P&C) and Life – Asia Pacific, Europe, Middle East and Africa (EMEA), Latin America and North America – as well as Farmers, Group Functions and Operations and Non-Core Businesses. On September 20, 2016, Zurich announced further changes to the business structure of the Group by creating a new unit, called Commercial Insurance, which will combine its Corporate and Commercial business into a single global business. The new reporting structure will be reflected in the consolidated financial statements in 2017.

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.

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Consolidated financial statements (continued)

Business operating
profit by segment

Table 27.1

in USD millions, for the years ended December 31

	General Insurance		Global Life	
	2016	2015	2016	2015
Revenues				
Direct written premiums	31,770	32,274	13,194	12,033
Assumed written premiums	1,352	1,746	218	186
Gross Written Premiums	33,122	34,020	13,413	12,220
Policy fees	–	–	2,117	2,227
Gross written premiums and policy fees	33,122	34,020	15,530	14,446
Less premiums ceded to reinsurers	(7,014)	(5,634)	(874)	(2,489)
Net written premiums and policy fees	26,108	28,386	14,656	11,957
Net change in reserves for unearned premiums	(6)	(335)	(119)	(82)
Net earned premiums and policy fees	26,102	28,051	14,537	11,876
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment result on Group investments	2,086	2,002	3,884	4,415
Net investment income on Group investments	2,019	2,002	3,244	3,320
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	67	–	640	1,095
Net investment result on unit-linked investments	–	–	13,298	6,168
Other income	646	836	823	1,039
Total BOP revenues	28,834	30,889	32,543	23,498
<i>of which: inter-segment revenues</i>	<i>(347)</i>	<i>(527)</i>	<i>(318)</i>	<i>(316)</i>
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	17,394	20,152	11,510	8,612
Losses and loss adjustment expenses, net	17,396	20,157	–	–
Life insurance death and other benefits, net	(2)	(4)	11,510	8,612
Policyholder dividends and participation in profits, net	7	3	14,114	7,706
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	304	110
Underwriting and policy acquisition costs, net	5,765	5,907	2,282	2,454
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	2,963	3,636	2,396	2,463
Interest credited to policyholders and other interest	104	112	455	445
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(321)	(372)	(277)	(435)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	25,912	29,437	30,785	21,355
Business operating profit				
(before interest, depreciation and amortization)	2,921	1,452	1,758	2,143
Depreciation and impairments of property and equipment	109	127	22	28
Amortization and impairments of intangible assets	148	252	126	578
Interest expense on debt	97	101	10	14
Business operating profit before non-controlling interests	2,567	972	1,600	1,523
Non-controlling interests	133	108	255	223
Business operating profit	2,435	864	1,344	1,300

Global Life includes approximately USD 3,968 million and USD 2,701 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, 2016 and 2015, respectively (see note 3).

	Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	–	–	–	–	59	67	–	–	45,024	44,374
	1,587	2,145	48	47	80	90	(101)	(98)	3,184	4,116
	1,587	2,145	48	47	139	156	(101)	(98)	48,208	48,490
	–	–	–	–	290	281	–	–	2,407	2,508
	1,587	2,145	48	47	429	437	(101)	(98)	50,615	50,998
	–	–	(43)	(41)	(13)	(11)	101	98	(7,843)	(8,078)
	1,587	2,145	6	6	416	426	–	–	42,772	42,920
	(65)	120	–	–	40	–	–	–	(150)	(296)
	1,521	2,266	6	6	456	426	–	–	42,622	42,624
	2,867	2,786	–	–	–	–	–	–	2,867	2,786
	39	49	294	300	282	236	(401)	(427)	6,185	6,576
	39	49	294	300	289	328	(401)	(427)	5,484	5,572
	–	–	–	–	(6)	(91)	–	–	701	1,004
	–	–	–	–	315	70	–	–	13,613	6,238
	86	56	957	1,104	56	98	(1,380)	(1,685)	1,187	1,448
	4,513	5,156	1,257	1,411	1,109	830	(1,781)	(2,112)	66,475	59,671
	(26)	(16)	(1,086)	(1,222)	(5)	(33)	1,781	2,112		
	1,085	1,588	–	–	502	394	–	–	30,491	30,746
	1,085	1,588	–	–	54	118	–	–	18,534	21,862
	–	–	–	–	448	276	–	–	11,957	8,884
	–	–	–	–	398	154	–	–	14,519	7,863
	–	–	–	–	–	–	–	–	304	110
	487	703	–	–	11	7	(7)	(10)	8,538	9,061
	1,297	1,340	1,181	1,225	122	137	(1,072)	(1,342)	6,888	7,458
	–	–	120	136	78	89	(281)	(315)	475	467
	(2)	(14)	(65)	(75)	(1)	(10)	–	–	(666)	(906)
	2,867	3,618	1,236	1,286	1,110	770	(1,360)	(1,668)	60,549	54,799
	1,647	1,538	21	125	–	60	(421)	(445)	5,926	4,872
	33	36	9	7	–	–	–	–	174	198
	93	81	49	92	–	–	–	–	416	1,004
	–	–	727	751	10	9	(421)	(445)	423	431
	1,520	1,421	(763)	(726)	(11)	51	–	–	4,913	3,240
	–	–	(6)	(7)	–	–	–	–	382	324
	1,520	1,421	(758)	(720)	(11)	51	–	–	4,530	2,916

Consolidated financial statements (continued)

Reconciliation of
BOP to net income
after income taxes

Table 27.2

in USD millions, for the years ended December 31

	General Insurance		Global Life	
	2016	2015	2016	2015
Business operating profit	2,435	864	1,344	1,300
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	499	466	167	240
Net gain/(loss) on divestments of businesses ¹	(134)	–	47	–
Restructuring provisions	(200)	(314)	(46)	(71)
Net income/(expense) on intercompany loans ²	(12)	(17)	(15)	(17)
Impairments of goodwill	–	–	–	(281)
Change in estimates of earn-out liabilities	(29)	29	(89)	(21)
Other adjustments ³	(80)	(70)	(127)	(44)
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	133	108	255	223
Net income before shareholders' taxes	2,610	1,066	1,537	1,328
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	304	110
Net income before income taxes	2,610	1,066	1,841	1,439
Income tax (expense)/benefit				
attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

¹ In 2016, USD 134 million of losses in General Insurance include USD (137) million relating to the sale of businesses in South Africa and Morocco and the remeasurements of assets held for sale and USD 47 million of gains in Global Life relate to a forward sale agreement of a UK based distributor (see note 5).

² The impact on Group level relates to foreign currency translation differences.

³ For the year ended December 31, 2016, total Group includes non-operating charges of USD (169) million and accounting and other restructuring charges of USD (65) million. 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 14 and 13, respectively) and USD 100 million of other restructuring related costs) relating to initiatives announced in 2015. In addition, it includes other adjustments amounting to USD 24 million.

	Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Total	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	1,520	1,421	(758)	(720)	(11)	51	4,530	2,916
	8	20	23	152	164	8	860	887
	-	-	(2)	10	-	-	(89)	10
	(1)	(13)	(66)	(49)	(1)	(10)	(314)	(457)
	-	-	27	33	-	-	-	(1)
	-	-	-	-	-	-	-	(281)
	-	-	-	-	-	-	(119)	8
	(1)	(1)	(27)	(59)	-	-	(234)	(175)
	-	-	(6)	(7)	-	-	382	324
	1,526	1,427	(808)	(640)	151	48	5,017	3,230
	-	-	-	-	-	-	304	110
	1,526	1,427	(808)	(640)	151	48	5,321	3,340
							(1,843)	(1,294)
							(304)	(110)
							(1,539)	(1,183)
							3,478	2,047
							268	205
							3,211	1,842

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.3

Assets and
liabilities
by segment

in USD millions, as of December 31	General Insurance		Global Life	
	2016	2015	2016	2015
Assets				
Total Group Investments	81,271	82,669	104,805	103,223
Cash and cash equivalents	10,766	9,756	3,402	3,049
Equity securities	8,406	10,053	6,878	8,107
Debt securities	53,634	54,773	75,074	70,919
Investment property	4,016	3,611	6,295	5,844
Mortgage loans	1,285	1,329	5,508	5,695
Other loans	3,159	3,143	7,635	9,597
Investments in associates and joint ventures	5	4	13	11
Investments for unit-linked contracts	–	–	115,038	115,559
Total investments	81,271	82,669	219,844	218,782
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts	11,852	11,073	3,447	3,657
Deposits made under assumed reinsurance contracts	142	90	82	63
Deferred policy acquisition costs	4,830	4,226	12,783	13,298
Deferred origination costs	–	–	426	506
Goodwill	808	465	168	5
Other intangible assets	1,461	1,384	2,864	2,900
Other assets	14,979	14,121	6,904	6,045
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	115,342	114,029	246,517	245,255
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	68,904	70,406
Reserves for insurance contracts, gross	71,910	73,502	143,667	140,799
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	56,074	57,777	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	15,781	15,664	–	–
Future life policyholder benefits, gross	33	36	68,428	67,717
Policyholder contract deposits and other funds, gross	22	25	20,579	19,858
Reserves for unit-linked contracts, gross	–	–	54,660	53,224
Senior debt	415	517	–	68
Subordinated debt	905	1,081	593	708
Other liabilities	21,545	18,566	16,042	15,787
Total liabilities	94,776	93,666	229,206	227,769
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	406	357	129	127

Farmers		Other Operating Businesses		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
2,366	3,253	21,357	19,957	9,230	9,847	(29,221)	(27,711)	189,808	191,238
1,449	1,312	10,608	9,649	1,683	1,632	(20,711)	(17,240)	7,197	8,159
18	43	492	572	115	98	–	–	15,908	18,873
152	574	6,562	6,330	5,901	6,329	(1,142)	(1,195)	140,181	137,730
21	74	10	10	220	325	–	–	10,562	9,865
–	–	–	–	–	–	–	–	6,794	7,024
726	1,249	3,685	3,396	1,309	1,460	(7,368)	(9,277)	9,146	9,569
–	–	–	1	2	3	–	–	20	18
–	–	–	–	10,868	11,169	–	–	125,907	126,728
2,366	3,253	21,357	19,957	20,098	21,016	(29,221)	(27,711)	315,715	317,966
–	–	–	–	3,113	3,127	(64)	(84)	18,347	17,774
1,476	1,476	–	–	65	79	–	–	1,764	1,708
167	149	–	–	15	–	1	3	17,796	17,677
–	–	–	–	–	–	–	–	426	506
819	819	–	–	–	–	–	–	1,795	1,289
370	353	99	129	–	–	–	–	4,795	4,766
1,562	1,528	982	987	1,689	1,400	(4,075)	(3,795)	22,042	20,287
6,760	7,578	22,439	21,074	24,980	25,623	(33,359)	(31,587)	382,679	381,972
–	–	–	–	209	221	–	–	69,113	70,627
1,543	1,663	26	28	21,243	21,715	(64)	(84)	238,326	237,622
918	1,103	22	23	4,200	4,142	(59)	(75)	61,155	62,971
625	560	3	3	12	13	(4)	(10)	16,416	16,230
–	–	2	2	3,978	4,198	–	–	72,440	71,952
–	–	–	–	2,183	2,193	–	–	22,785	22,076
–	–	–	–	10,870	11,169	–	–	65,530	64,393
–	–	9,054	10,391	300	659	(5,608)	(7,164)	4,162	4,471
–	–	7,741	6,374	–	23	(2,189)	(2,572)	7,050	5,614
1,355	1,354	14,803	13,150	3,308	3,642	(25,497)	(21,765)	31,555	30,733
2,898	3,017	31,625	29,942	25,059	26,260	(33,358)	(31,586)	350,206	349,069
–	–	–	–	–	–	–	–	30,660	31,178
–	–	–	–	–	–	–	–	1,813	1,725
–	–	–	–	–	–	–	–	32,473	32,904
–	–	–	–	–	–	–	–	382,679	381,972
148	162	31	31	–	–	–	–	715	677

Consolidated financial statements (continued)

General Insurance –
Revenues and
non-current assets
by region

Table 27.4

in USD millions

	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	December 31	December 31	2016	2015
2016	2015	2016	2015	2016	2015	
North America						
United States	14,166	13,363			763	254
Canada	559	744			11	13
Bermuda	4	10			13	16
North America	14,729	14,117	2,945	3,545	786	282
Europe						
United Kingdom	3,020	3,747			261	305
Germany	2,696	2,709			139	166
Switzerland	3,006	3,060			456	517
Italy	1,405	1,502			35	32
Spain	1,157	1,237			317	328
Austria	532	526			25	20
Ireland	353	306			45	47
Portugal	250	265			17	18
France	321	359			1	1
Rest of Europe	703	743			123	152
Europe	13,444	14,453	3,568	3,956	1,418	1,587
Latin America						
Argentina	422	469			6	9
Brazil	958	942			386	285
Chile	301	272			21	21
Mexico	574	620			145	178
Venezuela	57	211			1	–
Rest of Latin America	7	19			5	6
Latin America	2,319	2,533	418	348	564	499
Asia-Pacific						
Australia	581	740			42	44
Hong Kong	307	284			29	12
Japan	769	671			19	16
Taiwan	109	122			–	16
Malaysia	171	165			35	2
Rest of Asia-Pacific	265	259			4	5
Asia-Pacific	2,202	2,241	550	533	128	95
Middle East	122	232	107	181	–	37
Africa						
South Africa	208	311			–	13
Morocco	92	128			–	24
Africa	301	440	32	48	–	37
Total	33,115	34,016	7,621	8,612	2,896	2,537

**Global Life –
Revenues and
non-current assets
by region**

Table 27.5

in USD millions

	Gross written premiums and policy fees from external customers		Life insurance deposits		Property, equipment and intangible assets	
					in USD millions, for the years ended	
	for the years ended December 31		for the years ended December 31		December 31	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
North America						
United States	1,024	983	389	434	113	140
North America	1,024	983	389	434	113	140
Latin America						
Chile	561	425	91	59	254	257
Argentina	141	165	61	66	24	31
Mexico	367	364	29	12	119	151
Venezuela	3	31	–	–	–	–
Brazil	1,177	1,118	1,915	1,565	498	421
Uruguay	9	8	–	–	–	–
Latin America	2,259	2,111	2,097	1,702	895	861
Europe, Middle East & Africa						
United Kingdom	1,409	1,673	4,636	3,971	208	260
Germany	2,018	2,544	1,895	1,926	231	308
Switzerland	1,255	1,421	166	158	70	71
Ireland ¹	534	631	2,432	2,972	11	5
Spain	5,008	3,264	34	75	1,261	1,381
Italy	452	437	1,524	1,537	49	58
Zurich International Life ²	333	279	1,308	1,479	21	30
Portugal	24	22	170	132	–	–
Austria	134	151	51	60	24	24
Luxembourg ¹	19	14	2	16	–	–
Europe, Middle East & Africa	11,186	10,439	12,218	12,327	1,874	2,138
Asia Pacific						
Hong Kong	62	68	30	36	–	–
Taiwan	–	–	–	–	–	–
Indonesia	20	11	–	–	1	1
Australia	363	309	37	38	205	–
Japan	191	112	–	1	17	16
Singapore	–	8	–	5	–	–
Malaysia	171	158	46	46	77	20
Asia Pacific	807	667	114	127	300	38
Other						
International Group Risk Solutions ³	209	201	–	–	–	–
Other	209	201	–	–	–	–
Total	15,484	14,400	14,817	14,591	3,183	3,177

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)

28. 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 28.1

as of December 31, 2016

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	426.5
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
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	3,109.6
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	24,252.9
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	35.5
Malaysia						
Zurich Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	General Insurance/ Global Life	100	100	MYR	579.0
Mexico						
Zurich Santander Seguros México, S.A. ²	Mexico City	General Insurance/ Global Life	51	51	MXN	190.0

Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)

Table 28.1

as of December 31, 2016

	Registered office	Segment ¹	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Spain						
Bansabadell Pensiones, E.G.F.P, S.A. ³	Barcelona	Global Life	50	50	EUR	7.8
Bansabadell Seguros Generales, S.A. ³ de Seguros y Reaseguros	Barcelona	General Insurance	50	50	EUR	10.0
Bansabadell Vida S.A. de Seguros ³ y Reaseguros	Barcelona	Global Life	50	50	EUR	43.9
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
Zürich Rückversicherungs- Gesellschaft AG	Zurich	General Insurance	100	100	CHF	11.7
Taiwan						
Zurich Insurance (Taiwan) Ltd.	Taipei	General Insurance	99.73	100	TWD	2,000.0
Turkey						
Zurich Sigorta A.S.	Istanbul	General Insurance	100	100	TRY	168.9
United Kingdom						
Allied Zurich Holdings Limited	St. Hélier Cheltenham, England	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	154.0
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	Cheltenham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	1,692.1
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	Other Operating Businesses	100	100	GBP	137.3
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man Cheltenham, England	Global Life	100	100	GBP	123.4
Zurich Project Finance (UK) Limited	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 28.1

as of December 31, 2016

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
Rural Community Insurance Company	Anoka, MN	General Insurance	100	100	USD	5.0
		Global Life/Non-Core Businesses				
Zurich American Life Insurance Company	Schaumburg, IL	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 27.² The controlling shareholder of this subsidiary is Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.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, which, amongst others, include 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 28.2 shows the summarized financial information for each subsidiary that has non-controlling interests that are material to the Group.

Table 28.2

in USD millions, as of December 31

Non-controlling
interests

	Zurich Santander Insurance America, S.L.			
	and its subsidiaries		Bansabadell insurance entities	
	2016	2015	2016	2015
Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%
Total Investments	12,952	9,031	8,760	6,825
Other assets	3,089	2,728	2,676	1,851
Insurance and investment contract liabilities ¹	13,203	9,231	9,335	6,564
Other liabilities	1,207	1,102	498	489
Net assets	1,631	1,426	1,603	1,622
Non-controlling interests in net assets	799	699	802	811
Total revenues	3,342	2,922	5,144	3,430
Net income after taxes	369	349	61	23
Other comprehensive income	101	(470)	(53)	(195)
Total comprehensive income	470	(120)	7	(172)
Non-controlling interests in total comprehensive income	230	(59)	4	(86)
Dividends paid to non-controlling interests	124	133	–	28

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.

Consolidated financial statements (continued)

29. Events after the balance sheet date

On January 17, 2017, the Group completed the sale of its general insurance operations in Taiwan to Hotai Motor Co., Ltd. for a sales price of approximately USD 214 million.

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, Zurich

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (the Group), 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 to the consolidated financial statements (pages 167 to 268 and the audited sections of the risk review on pages 117 to 147) for the year ended December 31, 2016.

In our opinion the accompanying consolidated financial statements give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at December 31, 2016, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview

Materiality	→ Overall Group materiality: USD 225 million
Audit scope	<ul style="list-style-type: none"> → We concluded full scope audit work at 20 business units in 10 countries. → The full scope audit work addressed 70% and 81% of the Group's gross written premiums and policy fees (GWP) and total assets, respectively. → In addition, specific procedures were performed on a further 19 business units in 11 countries representing a further 11% and 8% of the Group's GWP and total assets, respectively.
Key audit matters	<p>The following are the key audit matters we have identified:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities → Valuation of General Insurance reserves → Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the consolidated financial statements. In particular, we considered where subjective judgments were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates.

In establishing the overall approach to the Group audit, we determined the type of work that needed to be performed at the business units by us, as the Group engagement team, or by component auditors from PwC network firms operating under our instruction. Where the work was performed by component auditors, we determined the level of involvement we needed to have in the audit work at those business units to be able to conclude whether sufficient appropriate audit evidence had been obtained as a basis for our opinion on the consolidated financial statements of the Group as a whole.

The Group's business units vary significantly in size and we identified 20 which, in our view, required an audit of their complete financial information, due to their size or risk characteristics. Audits of these business units were performed using materiality levels lower than the materiality level for the Group as a whole, ranging from USD 20 million to USD 130 million, and established by reference to the size of, and risks associated with, the business concerned. Specific audit procedures on certain balances and transactions were performed at a further 19 business units. Together these accounted for 81% and 89% of Group GWP and total assets, respectively.

Our involvement included various site visits and component auditor working paper reviews across significant business units, together with discussions around audit approach and any issues arising from the work, and conference calls with the component audit teams.

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of any misstatements, both individually and in aggregate on the consolidated financial statements as a whole.

Materiality

Overall group materiality	Overall Group materiality: USD 225 million
How we determined it	We determined our materiality for the audit of the consolidated financial statements using quantitative and qualitative factors. Based on these factors we have selected a combined 3 year average of net income before income taxes (NIBIT) and business operating profit (BOP) as appropriate benchmarks for measuring materiality. We applied a 5% rule of thumb which resulted in an overall materiality of USD 225 million.
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose NIBIT as a benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the Group's performance is most commonly measured, and is a generally accepted benchmark. We also consider BOP as a benchmark because, in our view, BOP is a key indicator for analysts and external parties and may influence the users of the consolidated financial statements.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements identified during our audit above USD 20 million as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report of the statutory auditor (continued)

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities

Key audit matter

The Group's valuation of the actuarially determined life insurance assets (including deferred policy acquisition costs, deferred origination costs, and present value of future profits) and liabilities (reserves for insurance contracts and deferred front-end fees) is based on complex actuarial methodologies and models and involves comprehensive assumption setting processes with regards to future events. Actuarial assumptions selected by the Group with respect to interest rates, investment returns, mortality, morbidity, longevity, persistency, expenses, stock market volatility and future policyholder behavior and the underlying methodologies and assumptions used may result in material impacts on the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.

Specifically, the continued low interest rate environment results in reduced investment returns creating a risk of accelerated amortization of deferred policy acquisition costs and a strain on the sufficiency of reserves for traditional life insurance contracts and also influences policyholders' behaviors.

Refer to Notes 4 and 8 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting processes used by management related to the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.

In relation to the particular matters set out above, our substantive testing procedures included the following:

- Tested the completeness and accuracy of underlying data to source documentation.
- Involved our life insurance actuarial specialists to independently test management's methodology and the assumptions used, with particular consideration of industry studies, the Group's experience and management's liability adequacy testing procedures.
- Assessed the consistency of the life actuarial methods used across the Group's business units.
- Challenged the Group's methodology and assumptions, focusing on changes to life actuarial methodology and assumptions during the year, by applying our industry knowledge and experience to compare whether the methodologies are in compliance with recognized actuarial practices as well as regulatory and reporting requirements.

Based on the work performed we determined the methodologies and assumptions used in the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.

Valuation of General Insurance reserves

Key audit matter

The valuation of general insurance loss reserves involves a high degree of subjectivity and complexity. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses at a given date. The Group uses a range of actuarial methodologies to estimate these provisions. General insurance loss reserves require significant judgment relating to factors and assumptions such as inflation, claims development patterns and regulatory changes.

Specifically, long-tail lines of business, which often have low frequency, high severity claims settlements, are generally more difficult to project and subject to greater uncertainties than short-tail, high frequency claims. Further, not all catastrophic events can be modeled using actuarial methodologies, which increases the degree of judgment needed in estimating general insurance loss reserves.

Refer to Notes 4 and 8 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting and governance processes used by management related to the valuation of general insurance reserves.

In relation to the particular matters set out above, our substantive testing procedures included the following:

- Tested the completeness and accuracy of underlying claims data utilized by the Group's actuaries in estimating general insurance loss reserves.
- Utilized information technology audit techniques to analyze claims through claims data plausibility checks and recalculation of claims development patterns.
- Involved our actuarial specialists to independently test management's general insurance loss reserve studies and evaluate the reasonableness of the methodology and assumptions used against recognized actuarial practices and industry standards.
- Performed independent re-projections on selected product lines, particularly focusing on the largest and most uncertain general insurance reserves. For these product lines our actuarial specialists compared their re-projected reserves to those recorded by the Group, and sought to understand any significant differences.
- Performed sensitivity testing and evaluated the appropriateness of any significant adjustments made to management's general insurance reserve estimates.

Based on the work performed we determined the methodology and assumptions used in the valuation of general insurance reserves are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.

Report of the statutory auditor (continued)

Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts

Key audit matter

As detailed in Notes 4 and 14 of the consolidated financial statements, the Group's goodwill is allocated to cash generating units (CGUs) that are identified generally at a segment level. The valuation and recoverability of significant goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts involves complex judgments and estimates, including projections of future income, terminal growth rate assumptions, and discount rates. These assumptions and estimates can have a material impact on the valuations and impairment decisions reflected in the consolidated financial statements of the Group.

Refer to Notes 3, 4 and 14 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over projections of future income, terminal growth rate assumptions, and discount rates related to the recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts.

In relation to the particular matters set out above, our substantive testing procedures included the following:

- Corroborated the justification of the CGUs defined by management for goodwill allocation.
- Tested the principles and integrity of the Group's discounted cash flow model that supports the value-in-use calculations in order to assess the appropriateness of the methodology applied in the Group's annual impairment assessment.
- Tested the reasonableness of the methodology and assumptions used including projections on future income (including forecast to actual results), terminal growth rate assumptions, discount rates and sensitivity analyses to determine the impact of those assumptions.
- Engaged our internal valuation experts to assist in the testing of key assumptions and inputs.

We determined that the assumptions used in the valuation of the significant goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts were reasonable.

Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, the audited sections of the risk review on pages 117 to 147, the Remuneration report of Zurich Insurance Group Ltd and our auditor's reports thereon. Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provision of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the consolidated financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

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 8, 2017

Holding company

Review of the year

Net income after taxes for the year was CHF 1,791 million compared with CHF 2,693 million in 2015. The decrease was mainly driven by a reduction in dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd of CHF 1,100 million to CHF 1,400 million in 2016 partially offset by an increase in interest income on subordinated loans to subsidiaries of CHF 206 million to CHF 512 million. Net income after taxes also includes impairments on investments in subsidiaries of CHF 62 million compared to CHF 90 million in the prior year.

The Annual General Meeting on March 30, 2016, 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 decreased by CHF 700 million to CHF 16,709 million as of December 31, 2016, from CHF 17,408 million as of December 31, 2015. The decrease was mainly driven by the dividend of CHF 2,537 million paid in 2016, partially offset by net income after taxes for the year as well as by capital contributed through the issuance of new shares to employees out of contingent capital. The Board of Directors will propose a distribution of a dividend partially from the available earnings for 2016 and partially from the capital contribution reserve. The portion from the capital contribution reserve will be exempt from Swiss withholding tax.

Contents

Income statements	277
Balance sheets	278
Notes to the financial statements	279
Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve	284
Report of the statutory auditor	286

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31

	Notes	2016	2015
Other operating income	4	208	21,177
Other operating expenses	5	(14,108)	(23,228)
Depreciation and valuation adjustments to non-current assets	6	(62,000)	(89,500)
Financial income	7	1,922,356	2,828,373
<i>Dividend income</i>		1,400,000	2,500,000
<i>Interest income</i>		513,759	306,953
<i>Other financial income</i>		8,597	21,420
Financial expenses	8	(15,748)	(22,270)
Direct taxes	9	(39,269)	(21,305)
Net income after taxes		1,791,439	2,693,247

Holding company (continued)

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2016	2015
Current assets				
	Cash and cash equivalents		337,786	1,645,111
	Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries		207,521	396
	Derivatives with subsidiaries		931	170
	Total current assets		546,238	1,645,677
Non-current assets				
	Subordinated loans to subsidiaries	10	4,832,405	4,876,704
	Investments in subsidiaries	11	11,368,069	11,430,069
	Total non-current assets		16,200,474	16,306,773
	Total assets		16,746,712	17,952,450

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2016	2015
Short-term liabilities				
	Other liabilities to subsidiaries		–	524,128
	Other liabilities to third parties		33,024	17,636
	Other liabilities to shareholders		1,192	1,032
	Accrued expenses and deferred income to subsidiaries		993	996
	Accrued expenses and deferred income to third parties		971	210
	Derivatives with subsidiaries		1,712	–
	Total short-term liabilities		37,892	544,002
	Total liabilities		37,892	544,002
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
	Share capital	13	15,061	15,041
	Legal reserves:		1,495,143	3,986,688
	<i>Capital contribution reserve¹</i>	14	1,154,003	3,645,548
	<i>General capital contribution reserve</i>		860,481	3,342,187
	<i>Reserve for treasury shares</i>	15	293,522	303,361
	<i>General legal reserve</i>		341,140	341,140
	Free reserve	16	342,664	342,206
	Retained earnings:			
	<i>As of January 1</i>		13,064,513	10,371,266
	<i>Net income after taxes</i>		1,791,439	2,693,247
	Retained earnings, as of December 31		14,855,952	13,064,513
	Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)		16,708,820	17,408,448
	Total liabilities and shareholders' equity		16,746,712	17,952,450

¹ Dividends paid in the year, out of capital contribution reserve in respect of the 2015 result, amounting to CHF 2,537,305.

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.

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.

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

The decrease in other operating income is due to the positive impact in 2015 of the release of CHF 21.1 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. In 2016, the commitment no longer exists.

5. Other operating expenses

Other operating expenses include directors' fees of CHF 4.6 million and CHF 4.7 million for the years ended December 31, 2016, and December 31, 2015, respectively. Overhead expenses decreased by CHF 5.8 million to CHF 4.2 million in 2016. In addition, fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority of CHF 3.7 million and CHF 5.3 million are included for the years ended December 31, 2016, and December 31, 2015.

6. Depreciation and valuation adjustments to non-current assets

Impairments on investments in subsidiaries amount to CHF 62 million and CHF 90 million for the years ended December 31, 2016, and December 31, 2015, respectively (also refer to note 11).

7. Financial income

Financial income for the year 2016 mainly consists of dividend income of CHF 1,400 million (2015: CHF 2,500 million) received from the Company's subsidiary Zurich Insurance Company Ltd and interest income of CHF 512 million (2015: CHF 304 million) on the subordinated loan with Zurich Insurance Company Ltd. This interest income is recognized when Zurich Insurance Company Ltd declares its intention to pay a dividend to its parent Zurich Insurance Group Ltd. During 2016, ZIC declared a dividend in March 2016 and further declared in December 2016 its intention to pay a dividend in 2017 triggering further interest income accrued in the Company in 2016.

Holding company (continued)

8. Financial expenses

Financial expenses for the year 2016 decreased by CHF 6.5 million to CHF 15.7 million mostly driven by realized and unrealized foreign exchange losses of CHF 9.9 million compared with CHF 16.1 million in the previous year.

9. Direct taxes

Direct taxes include income and capital taxes in Switzerland.

10. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 4,832 million as of December 31, 2016 and 2015, respectively, and additionally of a loan to Zurich Financial Services EUB Holdings Ltd of GBP 30 million as of December 31, 2015, which was re-paid in May 2016.

11. Investments in subsidiaries**Investments
in subsidiaries**

as of December 31	2016			2015		
	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	121,436	99.90	99.90	183,436	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	11,368,069			11,430,069		

¹ in CHF thousands.

The investment in Zurich Financial Services EUB Holdings Limited was impaired by CHF 62 million in 2016 compared with an impairment of CHF 90 million in the previous year.

In addition to the above mentioned directly held subsidiaries, the Company indirectly owns additional subsidiaries primarily through Zurich Insurance Company Ltd. Information regarding indirectly owned subsidiaries is included on pages 264 to 266 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 2,281 million as of December 31, 2016, and CHF 3,150 million as of December 31, 2015. The decrease is mainly due to an expired guarantee in the amount of USD 700 million provided to a fully owned subsidiary to secure the subordinated debt obligation of the issuer. 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 2016, there was no change to the ordinary share capital. At the Annual General Meeting on March 30, 2016, 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 March 30, 2018. In 2015, there were no changes to the ordinary share capital or to the authorized share capital. During the years 2016 and 2015, a total of 202,442 shares and 768,128 shares, respectively, were issued to employees out of the contingent capital.

b) Authorized share capital

Until March 30, 2018, 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, 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. On January 1, 2016, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 89,029.50 or 890,295 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each.

During 2016 and 2015, 202,442 and 768,128 shares, respectively, were issued to employees out of the contingent share capital. Of the total 202,442 registered shares issued to employees during the year 2016, 74,979 shares were issued in the period from January 1, 2016, to March 31, 2016, and 127,463 registered shares were issued as from April 1, 2016, to December 31, 2016. As a result, on December 31, 2016 and 2015, respectively, the remaining contingent share capital, which can be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 68,785.30 and CHF 89,029.50 or 687,853 and 890,295 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	2016	2015
		As of January 1	3,645,548
	Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)	(458)	(1,964)
	Dividend payment out of capital contribution reserve	(2,537,305)	(2,534,052)
	Agio on share-based payment transactions	46,218	198,244
	As of December 31	1,154,003	3,645,548

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
	2016	2016 ¹	2015	2015 ¹
As of January 1	1,243,931	303,361	1,292,220	315,122
Sales during the year	(40,408)	(9,839)	(48,289)	(11,761)
As of December 31	1,203,523	293,522	1,243,931	303,361
Average selling price, in CHF		248		277

¹ in CHF thousands

16. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2016	2015
		As of January 1	342,206
	Transfer from capital contribution reserve	458	1,964
	As of December 31	342,664	342,206

17. Shareholders

According to information available as of December 31, 2016, Zurich Insurance Group Ltd is not aware of any person or institution, other than BlackRock, Inc., New York, (5.03 percent of the shares, July 29, 2014) and Norges Bank (the Central Bank of Norway), Oslo, (3.10 percent of the shares, March 25, 2016) 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 Executive Committee

The information required by articles 14–16 of the Ordinance Against Excessive Compensation, which prevails over article 663bbis of the Swiss Code of Obligations, is disclosed and audited in the Remuneration report on pages 76 to 109 of this Annual Report.

19. Shareholdings of the Board of Directors and the Executive Committee

The information on share and share option holdings of Directors and of the members of the Executive Committee (ExCo), who held office as of December 31, 2016, as required by article 663c paragraph 3 and article 959c paragraph 2 cif 11 of the Swiss Code of Obligations is included and audited in the Remuneration report on pages 76 to 109 of this Annual Report.

20. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 338 million include restricted cash of CHF 0.4 million as of December 31, 2016, compared to cash and cash equivalents of CHF 1,645 million and thereof restricted cash of CHF 0.4 million in the previous year.

Holding company (continued)

Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve

as of December 31	2016	2015
Registered shares eligible for dividends		
Eligible shares	150,607,406	150,404,964

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on March 29, 2017, a total dividend of CHF 17.00 per share.

in CHF thousands	2016	2015
Appropriation of available earnings as proposed by the Board of Directors		
Net income after taxes	1,791,439	2,693,247
Balance brought forward	13,064,513	10,371,266
Dividend payment out of available earnings ¹	(1,701,864)	–
Retained earnings	13,154,088	13,064,513
Balance carried forward¹	13,154,088	13,064,513

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on March 29, 2017, to pay a dividend of CHF 1,702 million out of available earnings and to carry forward retained earnings of CHF 13,154 million as shown in the above table.

in CHF thousands	Capital contribution reserve
Appropriation of capital contribution reserve	
As of January 1, 2017 (incl. reserve for treasury shares)	1,154,003
Dividend payment out of capital contribution reserve ¹	(858,462)
Balance carried forward¹	295,541

¹ These figures are based on the issued share capital as of December 31, 2016. 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 shareholders at the Annual General Meeting on March 29, 2017, to pay a dividend of CHF 858 million from the capital contribution reserve.

If these proposals are approved, a dividend of CHF 11.30 per share, less 35 percent for Swiss withholding tax, as well as a dividend of CHF 5.70 per share exempt from Swiss withholding tax are expected to be paid starting from April 4, 2017.

Zurich, February 8, 2017

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, Zurich

Report on the audit of the financial statements

Opinion

We have audited the financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, which comprise the balance sheet as at December 31, 2016, income statement and notes for the year then ended, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements as at December 31, 2016, comply with Swiss law and the Company's articles of incorporation.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview

Materiality	→ Overall materiality: CHF 170 million
Audit scope	→ We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.
Key audit matters	As key audit matter the following area of focus has been identified: → Valuation of Investments in subsidiaries

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgments were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of any misstatements, both individually and in aggregate on the financial statements as a whole.

Materiality

Overall materiality	CHF 170 million
How we determined it	1% of total assets
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose total assets as the benchmark because, in our view, it is the relevant benchmark for a holding company with no own business activities, and is a generally accepted benchmark.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 17 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report on key audit matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of Investments in subsidiaries

Key audit matter

Investments in subsidiaries are carried at cost less necessary impairments and valued on an individual basis.

Management assesses whether there are any losses in the carrying value of the investments in subsidiaries. As a first step the Company compares the carrying value to the net asset value of the subsidiary as at December 31. If the net asset value is below the carrying value, then the Company may perform a valuation of the subsidiary by using a discounted cash flow analysis. If this valuation still indicates a need for a write-down, the Company reduces the carrying value of the investment in subsidiary accordingly.

The determination whether an investment in subsidiary needs to be impaired includes assumptions about the profitability of the underlying business and growth, which involves management's judgment.

We consider this to be a key audit matter not only due to this judgment involved but also based on the magnitude of CHF 11.4 billion.

How our audit addressed the key audit matter

In relation to the particular matters set out above, our substantive testing procedures included the following:

- Assessed the appropriateness of the Company's impairment testing methodology.
- Re-performed management's impairment test on the carrying value of each investment in subsidiary, and challenged the impairment decisions taken.
- Tested the required disclosures in the notes to the financial statements.

We determined that the carrying value of investments in subsidiaries and the decisions made in connection with potential impairments thereof are reasonable and supportable.

Report of the statutory auditor (continued)

Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the Company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

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 8, 2017

Independent auditor's report

Independent auditor's report

On the conditional capital increase to the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

We have audited the issue of new shares by Zurich Insurance Group Ltd in the period from January 1, 2016, to December 31, 2016, 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 judgement, 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 202,442 registered shares with nominal value of CHF 0.10 complies with Swiss law and the Company's articles of incorporation.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert

Peter Bieri
Audit expert

Zurich, January 28, 2017

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	293
– Konsolidierte Bilanz	294

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

– Erfolgsrechnung	296
– Bilanz	297

Auszug aus der Konzernrechnung

Konsolidierte Erfolgsrechnung

in Millionen USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

	2016	2015
Erträge		
Bruttoprämien	48'208	48'490
Policengebühren	2'407	2'508
Bruttoprämien und Policengebühren	50'615	50'998
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(7'843)	(8'078)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	42'772	42'920
Veränderung des Prämienübertrags	(150)	(296)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	42'622	42'624
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	2'867	2'786
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	7'045	7'462
Erträge aus den Kapitalanlagen der Gruppe, netto	5'484	5'572
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	1'561	1'891
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	13'613	6'238
Gewinne/(Verluste) aus Veräusserung von Geschäftsbereichen	(89)	10
Übrige Erträge	1'187	1'448
Gesamtertrag	67'245	60'568
Aufwendungen		
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen, (inkl. Rückversicherung)	35'173	36'076
Abzüglich: an Rückversicherer zedierte Versicherungsleistungen	(4'682)	(5'330)
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung	30'491	30'746
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	14'519	7'863
Abschlussaufwand	8'538	9'061
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand	7'478	8'659
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	423	431
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	475	467
Gesamtaufwand	61'924	57'227
Gewinn vor Ertragssteuern	5'321	3'340
Ertragssteuern	(1'843)	(1'294)
den Versicherungsnehmern zurechenbar	(304)	(110)
den Aktionären zurechenbar	(1'539)	(1'183)
Reingewinn nach Steuern	3'478	2'047
den Minderheitsanteilen zurechenbar	268	205
den Aktionären zurechenbar	3'211	1'842
in USD		
Basis-Gewinn je Aktie	21.51	12.36
Verwässerter Gewinn je Aktie	21.36	12.33
in CHF		
Basis-Gewinn je Aktie	21.18	11.89
Verwässerter Gewinn je Aktie	21.04	11.86

Auszug aus der Konzernrechnung (fortgesetzt)

Konsolidierte Bilanz

Aktiven	in Millionen USD, per 31. Dezember	2016	2015
Kapitalanlagen			
Total Kapitalanlagen der Gruppe		189'808	191'238
Flüssige Mittel		7'197	8'159
Aktien		15'908	18'873
Obligationen		140'181	137'730
Liegenschaften für Anlagezwecke		10'562	9'865
Hypotheken		6'794	7'024
Übrige Darlehen		9'146	9'569
Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen		20	18
Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter		125'907	126'728
Total Kapitalanlagen		315'715	317'966
Anteil der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen		18'347	17'774
Depotforderungen aus übernommener Rückversicherung		1'764	1'708
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge (DAC)		17'796	17'677
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Investmentverträge (DOC)		426	506
Rechnungsabgrenzungsposten aus Kapitalanlagen		1'653	1'727
Forderungen und übrige Aktiven		16'434	14'930
Latente Steuerguthaben		1'448	1'455
Aktiva aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen		530	10
Liegenschaften und Sachanlagen		953	1'140
Bevollmächtigungsverträge		1'025	1'025
Goodwill		1'795	1'289
Übrige immaterielle Aktiven		4'795	4'766
Total Aktiven		382'679	381'972

Passiven

in Millionen USD, per 31. Dezember

	2016	2015
Verbindlichkeiten		
Rückstellung für Prämienrückerstattung	509	537
Verbindlichkeiten aus Investmentverträgen	69'113	70'627
Depotverpflichtungen aus abgegebener Rückversicherung	568	903
Abgegrenzte Abschlussgebühren (DFEF)	4'872	5'299
Versicherungstechnische Rückstellungen	238'326	237'622
Verpflichtungen zum Rückkauf von Wertschriften	1'280	1'596
Rechnungsabgrenzungsposten	3'038	2'849
Übrige Verbindlichkeiten	16'437	15'051
Latente Steuerverbindlichkeiten	4'562	4'498
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen	290	–
Vorrangige Darlehen und Anleihen	4'162	4'471
Nachrangige Darlehen und Anleihen	7'050	5'614
Total Verbindlichkeiten	350'206	349'069
Eigenkapital		
Aktienkapital	11	11
Kapitalreserven	1'348	3'245
Nicht realisierte Gewinne/(Verluste) auf zur Veräußerung verfügbaren Kapitalanlagen, netto	2'809	2'556
Cashflow Hedges	418	294
Währungsumrechnungsdifferenzen	(9'973)	(9'347)
Neubewertungsreserven	235	228
Gewinnreserven	35'812	34'192
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	30'660	31'178
Minderheitsanteile	1'813	1'725
Total Eigenkapital	32'473	32'904
Total Passiven	382'679	381'972

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

Erfolgsrechnung

in Tausend CHF, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2016	2015
Uebrigter betrieblicher Ertrag	208	21'177
Uebrigter betrieblicher Aufwand	(14'108)	(23'228)
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens	(62'000)	(89'500)
Finanzertrag	1'922'356	2'828'373
<i>Dividendenertrag</i>	1'400'000	2'500'000
<i>Zinsertrag</i>	513'759	306'953
<i>Uebrigter finanzieller Ertrag</i>	8'597	21'420
Finanzaufwand	(15'748)	(22'270)
Direkte Steuern	(39'269)	(21'305)
Jahresgewinn nach Steuern	1'791'439	2'693'247

Bilanz

Aktiven

in Tausend CHF, per 31. Dezember	2016	2015
Umlaufvermögen		
Flüssige Mittel	337'786	1'645'111
Aktive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften	207'521	396
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften	931	170
Total Umlaufvermögen	546'238	1'645'677
Anlagevermögen		
Nachrangige Darlehen an Tochtergesellschaften	4'832'405	4'876'704
Beteiligungen	11'368'069	11'430'069
Total Anlagevermögen	16'200'474	16'306'773
Total Aktiven	16'746'712	17'952'450

Passiven

in Tausend CHF, per 31. Dezember	2016	2015
Kurzfristiges Fremdkapital		
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Tochtergesellschaften	–	524'128
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	33'024	17'636
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Aktionären	1'192	1'032
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften	993	996
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Dritten	971	210
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften	1'712	–
Total kurzfristiges Fremdkapital	37'892	544'002
Total Fremdkapital	37'892	544'002
Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)		
Aktienkapital	15'061	15'041
Gesetzliche Reserven:	1'495'143	3'986'688
<i>Gesetzliche Kapitalreserve¹</i>	<i>1'154'003</i>	<i>3'645'548</i>
<i>Allgemeine Kapitaleinlagereserve</i>	<i>860'481</i>	<i>3'342'187</i>
<i>Reserve für eigene Aktien</i>	<i>293'522</i>	<i>303'361</i>
<i>Gesetzliche Gewinnreserve</i>	<i>341'140</i>	<i>341'140</i>
Freiwillige Gewinnreserve	342'664	342'206
Gewinnvortrag:		
<i>Per 1. Januar</i>	<i>13'064'513</i>	<i>10'371'266</i>
<i>Jahresgewinn nach Steuern</i>	<i>1'791'439</i>	<i>2'693'247</i>
Gewinnvortrag per 31. Dezember	14'855'952	13'064'513
Total Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)	16'708'820	17'408'448
Total Passiven	16'746'712	17'952'450

¹ Die aus der Kapitaleinlagereserve bezahlte Dividende für das Geschäftsjahr 2015 beträgt CHF 2'537'305.



Weitere Informationen

In diesem Abschnitt finden Sie weitere Informationen zu unseren Aktien, zu deren Wertentwicklung, zu unserer Terminologie und zu wichtigen Daten sowie unsere Kontaktdaten.

Weitere Informa- tionen

Aktionärsinformationen 300

Glossar 301

Wichtige Daten 303

Kontakt 303

Aktionärsinformationen

Die Namenaktie der Zurich Insurance Group AG

Aktien von Zurich

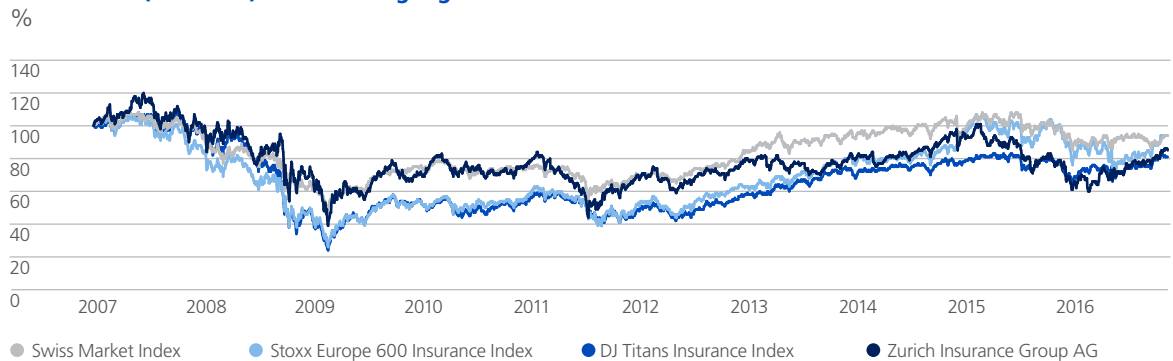
Am 31. Dezember 2016 wies Zurich eine Marktkapitalisierung von CHF 42 Mrd. auf. Die Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Der Handel erfolgt im Blue-Chip-Segment von SIX Swiss Exchange mit dem Ticker-Symbol: ZURN; die Schweizer Wertpapiernummer (Valorennummer) ist 1107539. Der Handel der Aktien von Zurich Insurance Group AG im Blue-Chip-Segment erfolgt in Schweizer Franken.

Weitere Informationen über die Aktionäre oder die Kapitalstruktur finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 26.

Entwicklung des Aktienkurses

Zum Jahresende 2016 notierte der Aktienkurs bei CHF 280.40. Im Laufe des Jahres 2016 wurde der tiefste Kurs von CHF 196.00 am 7. April und der höchste Kurs von CHF 281.50 am 26. Dezember verzeichnet.

Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



Dividendenpolitik

Die Gruppe möchte ihre attraktive aktuelle Dividendenpolitik beibehalten und schlägt eine Zielausschüttungsquote von rund 75% des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns (NIAS) vor. Die Dividende soll dabei mindestens CHF 17 betragen und die Dividendenerhöhungen beruhen auf einem nachhaltigen Gewinnwachstum.

Ausgeschüttete Dividende

	Geschäftsjahr	Bruttobetrag in CHF je Namenaktie	Dividende aus Reserven aus Kapitalanlagen in CHF	Ausschüt- tungsdatum ab dem
Dividende	2016	17.00 ¹	5.70 ¹	4. April 2017 ¹
Dividende	2015	17.00	17.00	5. April 2016
Dividende	2014	17.00	17.00	9. April 2015
Dividende	2013	17.00	17.00	9. April 2014
Dividende	2012	17.00	17.00	11. April 2013
Dividende	2011	17.00	17.00	5. April 2012
Dividende	2010	17.00	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

¹ Vorgeschlagene Bruttodividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der ordentlichen Generalversammlung 2017; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 4. April 2017.

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. BOPIDA beinhaltet jedoch Abschreibungen auf aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge und Investmentverträge sowie Vertriebsverträge.

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 Nettoprämien und Policengebühren an. Die Berechnung erfolgt aus der Summe von Schadensatz und Kostensatz.

Glossar (fortgesetzt)

Schadensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien 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 marktkonformen 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 marktkonformen 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 Langlebighkeitsrisiken 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 Exchanges, die Eigentum von deren Versicherungsnehmern sind. Farmers Group, Inc., eine 100%ige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nichtschadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen und erhält hierfür eine Gebühr.

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung 2017
29. März 2017

Ex-Dividendentag
31. März 2017

Zahlung der Dividende ab dem
4. April 2017

**Ergebnisse für die
per 31. März 2017
abgeschlossenen drei Monate**
11. Mai 2017

Halbjahresergebnisse 2017
10. August 2017

**Ergebnisse für die
per 30. September 2017
abgeschlossenen neun Monate**
9. November 2017

Hinweis: Alle Termine können sich ändern.

Kontakt

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die zuständige Kontaktstelle oder besuchen Sie unsere Website 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
Website: www.zurich.com/de-de/aktionaersbereich

Corporate Responsibility
Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: corporate.responsibility@zurich.com

Unsere Berichte 2016



Geschäftsentwicklung 2016
Der Bericht Geschäftsentwicklung enthält Informationen zu Zurichs Geschäft, Strategie und Performance im Jahr 2016. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



Geschäftsbericht 2016
Der Geschäftsbericht enthält ausführliche Informationen zur finanziellen Performance von Zurich, zu den Exekutivorganen, zum Risikomanagement, zur Corporate Governance sowie zu den Vergütungen im Jahr 2016 und zur Strategie. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).

Disclaimer und 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



Der Geschäftsbericht wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: CLS Communication AG, Glattbrugg-Zürich, Schweiz

Fotografien: Ivan Stefania ausser Seiten 12, 14, 15, 17, 19 (Zurich Insurance Company), Seite 16 (iStock), Seite 18 (Getty Images), Seite 21 (Michael Szönyi).

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 PlanoJet, einem umweltfreundlichen Papier aus chlorfreiem 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 2017 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

48558-1702

