

Innovation für die Welt von morgen



Konzernüberblick	Governance	Risk review	Financial review
------------------	------------	-------------	------------------

Inhalt

Konzernüberblick

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Unsere Strategie	8
Umsetzung unserer Strategie	10
Unser Geschäftsmodell	18
Stakeholder Report 2019	20
Z Zurich Foundation	28
Nicht-finanzielle Berichterstattung	29

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	38
Bericht über die Corporate Governance	40
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	90
Vergütungsbericht	92

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer	126
Risk review	128

Financial review

Message from our Group Chief Financial Officer	164
Financial overview	166
Message from our Group Chief Investment Officer	176
Consolidated financial statements	178
Holding company	296
Glossar	310
Kontakt	313

Titelbild: Wir möchten dem wachsenden Kundenbedürfnis zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden gerecht werden. Dies beinhaltet eine neue App LiveWell, die wir in Australien eingeführt haben, die Lebensversicherungskunden dazu motiviert, gesünder zu leben.

 [Lesen Sie mehr auf Seite 11.](#)

Weitere Informationen

Weitere Informationen über Zurich Insurance Group finden Sie online:

 www.zurich.com

Über uns

Zurich Insurance Group (Zurich) ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 55'000 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 215 Ländern und Gebieten. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Zürich, Schweiz, wo sie 1872 gegründet wurde.







Anleitung zur Verwendung dieses Berichts

Diese interaktive PDF-Datei soll Ihnen helfen, mühelos im Bericht zu navigieren und die Informationen zu finden, die Sie suchen.



Sie ist sowohl mit Desktop-Computern als auch mit Tablets oder mobilen Geräten kompatibel. Dieser Bericht ist für die Betrachtung mit der kostenlosen Software Adobe Acrobat Reader oder Apple Books optimiert. Es ist möglich, dass die interaktiven Funktionen bei Betrachtung in einem Webbrowser oder anderen PDF-Leseprogrammen nicht funktionieren.

Verwenden Sie die Registerkarten und Schaltflächen am oberen Rand der Seite, um zwischen den Abschnitten und innerhalb des Dokuments zu navigieren:

Anleitung für die Navigationsschaltflächen:

-  Zurück zum interaktiven Inhaltsverzeichnis
-  Eine Seite zurück
-  Eine Seite vor
-  Zurück zur vorherigen Ansicht
-  Suchen
-  Drucken

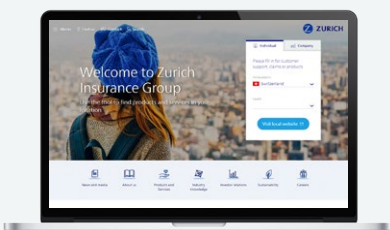
Anleitung für die anklickbaren dynamischen Links:

-  Seitenverweis zu weiteren Informationen an einer anderen Stelle im Dokument
-  Link zu Online-Inhalten

Unsere erneuerte Nachhaltigkeitsausrichtung und -verpflichtung



Im gesamten Geschäftsbericht machen wir mit diesem Symbol auf unseren nachhaltigkeitsorientierten Ansatz aufmerksam.



Willkommen

«Seit fast 150 Jahren sind wir unserer Zeit voraus – mit Mut zu Innovationen und immer neuen Ideen, um für alle da zu sein, die sich auf uns verlassen. Wir sind stolz auf alles, was wir erreicht haben. Aufgrund unserer Erfahrung und unserer Fähigkeit zur Anpassung an ein sich wandelndes Geschäftsumfeld können wir zuversichtlich in die Zukunft blicken.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Kennzahlen

USD 5,3 Mrd.

Betriebsgewinn (BOP)¹

USD 4,1 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)

14,2%

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

USD 3,4 Mrd.

Mittelzuflüsse³

USD 52,3 Mrd.

Gesamtertrag⁴

USD 205 Mrd.

Investment-Portfolio⁵

CHF 59,4 Mrd.

Marktkapitalisierung per 31. Dezember 2019

Z-ECM 129%

Z-ECM-Quote (Schätzung per 31. Dezember 2019)⁶

AA–/positiv

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2019)

USD 4,6 Mrd.

Gesamtbetrag «Impact Investments»⁷

22,6%

Frauenanteil im Leadership Team

1,9 Tonnen

CO2e-Emissionen pro Mitarbeiter (Tonnen pro FTE)⁸

Über 1 Mio.

Anzahl Kunden, die durch das NPS-Programm von Zurich befragt wurden⁹

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

² Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/ (Verluste) aus der Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.

³ Mittelzuflüsse für das Gesamtjahr 2019.

⁴ Gesamterträge ohne Nettokapitalertrag aus fondsgebundenen Kapitalanlagen.

⁵ Marktwert des Anlageportfolios (ökonomische Ansicht). Weitere Informationen finden Sie auf Seite 176.

⁶ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung und entspricht einer Mittelpunktschätzung mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

⁷ Impact Investments 2019 bestanden aus grünen Anleihen (USD 3,1 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 539 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 163 Mio., davon 36% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 747 Mio.).

⁸ Zahl per 2018; Daten für 2019 werden im zweiten Quartal 2020 verfügbar sein.

⁹ 2019 befragte Zurich über 1 Mio. Kunden (inklusive Zurich Santander) in 25 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter System).

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Langfristigen Mehrwert für unsere Anspruchsgruppen schaffen

«Die Umsetzung unserer Strategie kommt gut voran. Es entstehen innovative Ideen und wir gewinnen Erkenntnisse, von denen alle unsere Anspruchsgruppen profitieren.»

Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats



Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Am Ende des dreijährigen Strategiezyklus von Zurich können wir auf 2019 als ein Jahr der Erfolge und der Bestätigung zurückblicken. Es war nicht immer leicht, doch wir haben unsere ehrgeizigen Finanzziele für 2017–2019 alle übertroffen, den Aktionären eine Dividende von CHF 20 je Aktie vorgeschlagen sowie Zuversicht und Vertrauen in das Unternehmen wiederhergestellt.

Darüber hinaus bin ich hochofreut über die Energie, mit der auf den langfristigen Erfolg von Zurich hingearbeitet wird. Die Umsetzung unserer Strategie kommt gut voran. Zurich konzentriert sich auf die Kunden und die Vereinfachung des Geschäfts. Es entstehen innovative Ideen und wir gewinnen Erkenntnisse, von denen alle unsere Anspruchsgruppen – Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und Gemeinschaften – heute und in Zukunft profitieren.

Mehrwert für alle Anspruchsgruppen schaffen

Zurich hat eine lange Tradition, für die Menschen, die uns vertrauen, ihr Bestes zu geben. Darauf gründet unser Erfolg seit nunmehr 150 Jahren.

Heute stehen viele Menschen – insbesondere die jüngeren Generationen – vor einer unsicheren Zukunft. Als Versicherungsgesellschaft, deren Kerngeschäft es ist, zu schützen, tragen wir eine besondere Verantwortung dafür, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich alle erfolgreich entwickeln können.

Wir nehmen diese Verantwortung ernst und handeln danach, weil fast jeder, mit dem wir in Kontakt kommen, von den tiefgreifenden Veränderungen in der Gesellschaft betroffen ist. Im Jahr 2019 haben wir klare Versprechen gemacht, Lösungen für den Klimawandel zu fördern, Einzelpersonen und Unternehmen bei der Anpassung an die sich ändernde Arbeitswelt zu unterstützen und Vertrauen in unsere digitale Zukunft aufzubauen. Im Jahr 2020 werden wir diesen Zusagen konkrete Handlungen folgen lassen.

Jahrzehnt der Ergebnisse

Das vergangene Jahrzehnt endete mit dem Beweis, dass die Bemühungen von Zurich, einfacher und innovativer zu werden, Früchte tragen. Und es wird noch viel mehr folgen.

2020 beginnt ein neuer dreijähriger Strategiezyklus für Zurich. In dieser Zeit werden wir uns noch stärker auf Innovation konzentrieren, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Die Technologie treibt die Erwartungen der Kunden an Versicherungsanbieter in die Höhe, schafft aber auch immense Chancen, ihnen neue Ansätze zur Vermeidung und Absicherung von Risiken anzubieten.

Unser Erfolg in den letzten drei Jahren macht uns zuversichtlich, dass wir in unserer sich immer schneller ändernden Branche prosperieren können. Wir haben deshalb ehrgeizige neue Finanzziele für 2020–2022 festgelegt. Der Verwaltungsrat arbeitet eng mit dem Management zusammen, um aus verbindlichen Versprechen greifbare Verbesserungen zu machen.

Gemeinsam, und mit unseren Mitarbeitenden, können wir die 2020er-Jahre zu einem herausragenden Kapitel in der stolzen Geschichte von Zurich machen. Vielen Dank für Ihre anhaltende Unterstützung auf diesem Weg.



Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

[➔](#) Die Mitteilung unseres Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance finden Sie auf Seite 38

Ergebnisse unserer Geschäftseinheiten

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

USD 2,9 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 34,2 Mrd.

Bruttoprämien und Policengebühren

[➔](#) Mehr dazu auf Seite 168

Lebensversicherung (Life)

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

USD 1,5 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 33,5 Mrd.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter

[➔](#) Mehr dazu auf Seite 170

Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

USD 1,7 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 3,8 Mrd.

Managementgebühren und verbundene Erträge

[➔](#) Mehr dazu auf Seite 172

Brief des Group CEO

Wir haben viel erreicht und gehen weiter unseren Weg

« Unsere Performance in den vergangenen Jahren verschafft uns eine ausgezeichnete Position, um unsere kundenorientierte Strategie energisch fortzusetzen und unsere ehrgeizigen neuen Ziele für die nächsten drei Jahre zu erreichen.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer



Brief des Group CEO

Als Versicherer haben wir das Ziel, Menschen zu schützen. In der Vergangenheit bedeutete das, Versicherungsansprüche unverzüglich zu erfüllen. Jetzt macht die Technologie es möglich, Sie zu schützen, bevor ein Ereignis eintritt – indem Sie beispielsweise vor einem herannahenden Sturm oder einer Schwachstelle in Ihrer Lieferkette gewarnt werden.

Das ist ein kompletter Wandel der Art und Weise, wie Versicherung seit Jahrhunderten funktioniert. Dieser Wandel kann sich nicht über Nacht und auch nicht in ein paar Jahren vollziehen. Er betrifft unsere gesamte Branche und gestaltet sie neu.

Wir läuteten diesen Wandel 2016 bei Zurich mit sehr ehrgeizigen Finanzziele ein, deren Erreichung uns nur wenige zutrauten. Doch wir haben bereits grosse Fortschritte gemacht.

Dank der Fähigkeiten, des Ideenreichtums und der Leidenschaft unserer 55'000 Mitarbeitenden haben wir alle unsere Ziele übertroffen. Wir haben innerhalb der Versicherungsbranche überdurchschnittliche Aktionärsrenditen erzielt und gleichzeitig unser Geschäft, unsere Produkte und unsere Dienstleistungen vereinfacht. Die Kundenzufriedenheit ist in vielen Märkten kontinuierlich gestiegen. Diese Erfolge erfüllen uns mit Stolz.

Kundenerwartungen übertreffen

Im Kern besteht der Wandel, in dem wir uns befinden, darin, den Kunden ins Zentrum unseres Handelns zu stellen. Es geht darum, die Bedürfnisse der Menschen in Erfahrung zu bringen. Wir führen regelmässig Umfragen zur Kundenzufriedenheit durch und erhielten 2019 über eine Million Kundenantworten. Ausserdem haben wir 2019 ein Customer Office eingerichtet, um das Kundenerlebnis weiter zu verbessern.

In den nächsten drei Jahren wollen wir diese Bemühungen verstärken und die potenziellen Erwartungen an Versicherungen übertreffen. Die Kunden leben zunehmend in vernetzten Ökosystemen, und wir wollen unsere Präsenz in diesen Umgebungen mit mehr intelligenten Dienstleistungen für Reisende, Angeboten zum Schutz von Unternehmen und Eigenheimen sowie Programmen für Gesundheit und Wohlbefinden ausbauen.

Reaktion auf ein sich änderndes Geschäftsumfeld

Bewältigung eines Generationswechsels

Wir führen Lösungen für Millennials und andere Personen ein, die eine individuelle, flexible Versicherung suchen. Und wir arbeiten mit Start-ups und Anderen zusammen, um neue Erkenntnisse zu erlangen. Die nächste Mitarbeitergeneration gewinnen wir mit verschiedenen Mitteln, beispielsweise mit unserem preisgekrönten Berufsausbildungsprogramm.

Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeitenden

Um unseren Kunden die besten Dienstleistungen und Lösungen zu bieten, brauchen wir die besten Talente. Wir haben zudem ein innovatives Schulungsprogramm für Führungskräfte eingeführt und Auszeichnungen für Diversität erhalten. Wir sind stolz, dass wir die Mitarbeiterbindung verbessert haben, und fördern eine Leistungskultur.

Vorbereitung auf neuen Rechnungslegungsstandard

Zurich und andere Versicherungsanbieter bereiten sich auf die Einführung von IFRS 17 vor, eine der bedeutendsten Änderungen globaler Finanzberichterstattungsstandards in jüngster Vergangenheit. Zurich ist dabei, die Einführung von IFRS 17 abzuschliessen, und begann mit der Testphase im Hinblick auf die Einführung im Jahr 2022.

[➔ Mehr dazu auf den Seiten 192–193](#)

Risikobewältigung in einer vernetzten Welt

Wir arbeiten eng mit Kunden zusammen, um Vernetzungs- und Cyberrisiken zu identifizieren, und haben 2019 eine branchenspezifische Versicherung für Cyberrisiken eingeführt. Ausserdem fördern wir das Vertrauen in eine digitale Gesellschaft, zum Beispiel über unsere 2019 eingeführte, branchenführende Datenschutzverpflichtung.

Ein nachhaltigeres Unternehmen



Wir sind bezüglich Nachhaltigkeit führend und haben Massnahmen ergriffen, um noch nachhaltiger zu werden. Dementsprechend rangieren wir unter den Versicherungen im Dow Jones Sustainability Index im obersten Perzentil. Unter anderem fokussieren wir uns auf den Klimawandel, der uns alle betrifft, so auch unsere Kunden und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

[➔ Mehr online: \[www.zurich.com/sustainability\]\(http://www.zurich.com/sustainability\)](#)

Schritt halten mit Finanzmarktentwicklungen

Als langfristiger Anleger haben wir die Aufgabe, in Relation zu unseren Verbindlichkeiten höhere risikobereinigte Renditen zu erwirtschaften. Trotz erhöhter Volatilität und Zinssätzen nahe historischen Tiefständen haben wir für unsere Versicherungsnehmer und Aktionäre hohe Anlagerenditen erzielt. Wir verwalten unser breit diversifiziertes und hochwertiges Anlageportfolio weiterhin diszipliniert.

Brief des Group CEO

Privatkundengeschäft ausbauen

Im Privatkundengeschäft werden wir unser Angebot um innovative und flexiblere Produkte und Dienstleistungen erweitern, wie die vor Kurzem lancierte On-Demand-Geräteversicherung Zurich Klinc in Spanien, und ToggleSM, eine individuell anpassbare innovative Mieterversicherung, die Farmers in den USA eingeführt hat. Wir wollen unsere Beziehung zu bestehenden Kunden vertiefen und neue Kundensegmente ausbauen, von den Millennials und der Generation Z bis zu kleinen und mittleren Unternehmen. Mit Hilfe der Erkenntnisse, die wir durch die Auskünfte unserer Kunden gewonnen haben, wollen wir ihr bevorzugter Versicherungsanbieter werden.

Die Kunden sind anspruchsvoller geworden. Sie suchen nach Lösungen, mit denen sie Risiken kontrollieren, vermeiden und auf ihren Versicherer übertragen können. Mit unserer unübertroffenen Erfahrung und unseren Daten zu Risiken, Schäden und Schadenverhütung sind wir gut positioniert. Wir entwickeln ausgewählte Produkte weiter und modernisieren sie, und wir erweitern unsere Produkt- und Dienstleistungsangebote, um den sich ändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Beispielsweise wollen wir angesichts der durch die Klimaerwärmung stattfindenden Wetterveränderungen einen Climate Risk Advisory Service auf den Markt bringen, damit die Kunden ihre Risiken besser verstehen.



« Unsere Mitarbeitenden haben uns ermutigt, ein einfacheres, nachhaltigeres Unternehmen zu werden. »

➔ Mehr darüber, wie unsere Mitarbeitenden etwas bei Zurich bewirken, finden Sie auf Seite 17.

Führende Position im Bereich Commercial Insurance festigen

Bei Unternehmensversicherungen werden wir auf unserer Position als weltweit drittgrösster Versicherungsanbieter für Firmenkunden aufbauen. Wir versichern über 400 der «Global Fortune 500 Companies», der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt, sowie zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen. Um allen unseren Firmenkunden einen optimalen Service bieten zu können, haben wir das Underwriting vereinfacht und in den Aufbau einer besseren Underwriting-Kultur investiert. Zudem haben wir unser Portfolio weiter optimiert und unseren Underwritern bessere Hilfsmittel und Einblicke verschafft, damit sie die Risiken unserer Kunden effektiver verwalten können.

Vielfältige Talente gewinnen

Unsere Zukunft hängt davon ab, dass wir die richtigen und besten Mitarbeitenden haben. Unsere Bemühungen um Diversität haben uns als Arbeitgeber weltweit Anerkennung eingetragen. Das gilt beispielsweise für unsere jüngste Entscheidung, weltweit gleichen Anspruch auf bezahlten Vaterschaftsurlaub sowie auf bezahlten Mutterschaftsurlaub zu gewähren. Wir wollen auch für alle unsere Mitarbeitenden ein fairer Arbeitgeber sein, damit sie alle Gelegenheiten erhalten, ihre Fähigkeiten und ihre Fachkompetenz weiterzuentwickeln.

Wie wir unsere Ziele 2017–2019 erreicht haben

	Ziele 2017–2019	Ergebnisse
BOPAT ROE¹	>12% Tendenz steigend	☑ 14,2%
Z-ECM	100%–120%	☑ 129% ²
Nettomittelzuflüsse	>USD 9,5 Mrd. (kumulativ)	☑ USD 10,9 Mrd.
Nettoeinsparungen	USD 1,5 Mrd. bis 2019 gegenüber 2015	☑ USD 1,6 Mrd.

Wir haben unseren Geschäftsmix verbessert, die Volatilität reduziert und die Rentabilität unserer Schaden- und Unfallversicherungsportfolios verbessert sowie unser Lebensversicherungsgeschäft durch gezielte Akquisitionen weiter ausgebaut. Wir haben neue und innovative Märkte erschlossen und unsere Kosten erfolgreich gesenkt. Unsere Managementstruktur ist gestärkt und gefestigt worden. Zudem hat sich die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden verbessert. Farmers Exchanges hat ihr Agentennetz umgestaltet und ihre Lösungen für Millennials erweitert.

¹ Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (BOP) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.
² Entspricht einer Mittelpunktschätzung per 31. Dezember 2019 mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

Brief des Group CEO

Viele unserer Initiativen für unsere Mitarbeitenden, die wir seit 2016 lanciert haben, gehen von unseren Mitarbeitenden selbst aus, was von unserem Kulturwandel zeugt.

Wir hören unseren Mitarbeitenden zu, weil ihre Zufriedenheit die beste Voraussetzung für einen beeindruckenden Kundenservice ist. Dank ihrer Bemühungen haben wir beispielsweise die Anzahl der Sitzungen stark reduziert und die Antwortzeit für Unternehmenskundenanfragen erheblich verkürzt. Die Mitarbeitenden haben uns auch zu mehr Nachhaltigkeit angehalten und Unternehmer mit sozialen Zielen ermutigt, mit Zurich zusammenzuarbeiten.

Unsere Rolle in der Welt

Je mehr wir uns die Bedürfnisse der Menschen anhören, umso besser verstehen wir die Rolle, die wir spielen müssen. Ein Zukunftsthema ist die Notwendigkeit, die nächste Generation zu schützen und eine bessere Zukunft für sie zu schaffen.

Deshalb haben wir 2019 drei öffentliche Zusagen gemacht, die unseren Einfluss über Generationen hinaus prägen werden. Erstens glauben wir, dass die globalen Anstrengungen gegen den Klimawandel zu langsam vorankommen, und haben deshalb die UN-Vereinbarung «Business Ambition for 1.5°C» unterzeichnet. Damit haben wir uns verpflichtet, wissenschaftlich fundierte Ziele für alles, was wir tun, zu entwickeln und unseren Kunden zu helfen, ihre Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu verringern.

Zweitens ist uns klar, dass sich die Arbeitswelt verändert. Von Digitalisierung bis zu intelligenter Automatisierung – unsere Mitarbeitenden müssen sich auf neue Herausforderungen, neue Arbeitsweisen und neue Instrumente einstellen. Deshalb haben wir unsere Grundsätze für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung (Work Sustainability) formuliert. Sie sollen unseren Mitarbeitenden helfen, sich diesen Veränderungen anzupassen, indem sie die erforderlichen Fähigkeiten entwickeln, um sich ihren Weg in die Zukunft zu bahnen.

Und drittens sind wir uns bewusst, dass Vertrauen im Mittelpunkt unseres Geschäfts steht. Unsere Kunden vertrauen darauf, dass wir sie schützen und ihre Schadenfälle fair und schnell regulieren. Dieses Vertrauen erstreckt sich auch auf unseren Umgang mit ihren personenbezogenen Daten. Deshalb haben wir eine Datenschutzverpflichtung veröffentlicht, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht und in der wir versprechen, die personenbezogenen Daten unserer Kunden sicher zu verwahren und nur auf ethisch korrekte und transparente Weise zu verwenden.

Verantwortungsbewusst und wirkungsvoll

Unsere Performance in den vergangenen Jahren verschafft uns eine ausgezeichnete Position, um unsere kundenorientierte Strategie energisch fortzusetzen und unsere ehrgeizigen neuen Ziele für die nächsten drei Jahre zu erreichen. Gleichzeitig wissen wir, dass wir angesichts des Wandels in der Versicherungsbranche und der Bedürfnisse zukünftiger Generationen einen weiten Weg vor uns haben.

Unsere solide Finanzlage, die Treue unserer Kunden und der Einfallsreichtum unserer Mitarbeitenden machen uns zu Beginn der nächsten Etappe unseres Weges sehr zuversichtlich, dass wir eines der verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt werden.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Unsere Ziele für 2020–2022

Ziele 2020–2022		Kundenbezogene Kennzahlen
BOPAT ROE¹	>14% Tendenz steigend	Anzahl neuer Privatkunden (netto)
Z-ECM	100%–120%	
Nettomittelzuflüsse	>USD 11,5 Mrd. (kumulativ)	Markenberücksichtigung im Privatkundengeschäft
Durchschnittliches organisches Wachstum des Gewinns je Aktie²	mindestens 5% pro Jahr	

Wir sehen Chancen, das Geschäft auszubauen. Wir wissen, welche Art von Wachstum wir erreichen wollen. Wir werden kostenbewusst bleiben und die Organisation weiter vereinfachen. Unser Ziel ist es, die Portfolioqualität und den Kapitaleinsatz zu verbessern. Zur Verstärkung unserer kundenorientierten führen wir zwei neue kundenorientierte Kennzahlen ein.

¹ Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (BOP) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

² Vor Kapitaleinsatz.

Unsere Strategie

Unsere Strategie ist erfolgreich

Wir orientieren uns weiter an den Kunden, vereinfachen unser Geschäft und treiben Innovationen voran.

Unsere Strategie



Kundenorientierung

Unser Wandel zu einem Unternehmen, das sich von den Erwartungen der Kunden leiten lässt, ist auf dem besten Weg, und wir haben die Basis geschaffen, auf der wir uns weiterentwickeln und wachsen können.

- ▶ Um die Kundenzufriedenheit zu steigern und profitables Wachstum voranzutreiben, haben wir im Jahr 2019 ein Customer Office eingerichtet.
- ▶ Wir haben unser Net-Promoter-System-Programm (NPS) auf weitere Länder ausgedehnt, und die Zahl der Kundenreaktionen stieg auf etwa eine Million.
- ▶ Neben dem organischen Wachstum und demjenigen durch gezielte Akquisitionen haben wir neue Vertriebsvereinbarungen unterzeichnet, die uns von 2016 bis 2019 Zugang zu über 80 Millionen potenzieller neuer Vertriebskunden gaben.
- ▶ Um eine verstärkte Kundenorientierung in der gesamten Organisation zu gewährleisten, haben wir zur Ergänzung unserer finanziellen Ziele zwei kundenbezogene Kennzahlen (KPIs) eingeführt.
- ▶ Wir vertiefen weiter unsere Beziehungen zu bestehenden Kunden und intensivieren unsere Innovationstätigkeit, um jüngere Kundensegmente wie die Millennials und die Generation Z zu gewinnen.



Vereinfachung

Wir haben unser Geschäft und unsere Betriebsabläufe erfolgreich vereinfacht, um unsere Ressourcen besser zu nutzen.

- ▶ Wir haben unsere Organisation verflacht, die Ausgaben des Corporate Center gesenkt und die Anzahl der Steuerungsausschüsse um ein Drittel reduziert.
- ▶ Wir haben die Anzahl der Datenzentren von über 70 auf 13, die Anzahl der Netzwerkanbieter von über 140 auf einen und die Anzahl der IT-Anwendungen um etwa 20% gesenkt.
- ▶ Wir haben unsere Produkte und Dienstleistungen vereinfacht, indem wir beispielsweise in einigen Märkten die Anzahl der Produkte deutlich reduziert haben. Nach der Fokussierung auf Infrastruktur und Anwendungen verlagern wir unseren Schwerpunkt jetzt auf die Vereinfachung von Produkten und Prozessen, die direkten Bezug zu den Kunden haben.



Innovation

Wir passen uns an, um weiter die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und zu übertreffen.

- ▶ Wir haben einige neue Lösungen für Privatkunden auf den Markt gebracht. In den USA hat Farmers die innovative Mieterversicherung ToggleSM eingeführt.
- ▶ Wir haben viele Angebote getestet und eingeführt, um den Kunden ganzheitliche Lösungen rund um Mobilität, Wohlbefinden, Eigentum und Reisen anzubieten, und diese durch unterstützende Produkte und Dienstleistungen ergänzt.
- ▶ Zudem haben wir das Zurich Customer Active Management weiterentwickelt, eine Einheit, die uns hilft, die Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen, indem sie Erkenntnisse darüber liefert, was die Kunden wirklich brauchen und wollen.
- ▶ Unser Reiseassistance-Anbieter Cover-More führt eine mobile Kundenplattform ein, die einen einfachen, personalisierten Zugang zu unserem globalen Team von Experten, Anbietern und personalisierten Reiseangeboten bietet.

Unsere Stärken legen den Grundstein für unseren Erfolg.

Solide Finanzlage

Standard & Poor's bewertet uns mit «AA-/positiv». Durch unsere solide Finanzlage haben unsere Kunden die Gewissheit, dass wir imstande sind, ihre Schadenansprüche jederzeit zu erfüllen, und unsere Aktionäre können sicher sein, dass wir über die notwendige finanzielle Stabilität verfügen. Sie verleiht uns zudem zu Recht eine hohe Reputation als Unternehmen und Arbeitgeber und hilft uns, in zukünftiges Wachstum zu investieren.

Ausgewogenes Geschäft

Unser Geschäft ist geografisch sowie im Hinblick auf die Produkte und Kundensegmente ausgewogen. Unser starkes Privatkunden- und Unternehmenskundengeschäft und unser flexibles Betriebsmodell bringen uns in eine gute Ausgangsposition, um wirtschaftliche und marktbedingte Schwankungen zu überstehen und Veränderungen in der Branche für uns zu nutzen.

Verlässliche Marke, talentierte Mitarbeitende

Wenn wir die Risiken unserer Kunden verstehen und für sie Angebote entwickeln, die ihre Bedürfnisse erfüllen, stärkt das unsere globale Marke, die eine der wertvollsten in der Versicherungsbranche ist. Unsere gute Reputation hilft uns, die besten Talente der Welt zu gewinnen.

Wir setzen unsere Strategie um, indem wir unseren Zielen und Werten treu bleiben.

Unsere Strategie (fortgesetzt)



➔ Falls Sie Radsportler in Grossbritannien sind und einen Ausflug mit Ihrem liebsten Fortbewegungsmittel planen, lesen Sie unseren Bericht über Laka auf Seite 11.

Wir können viele Erfolgsgeschichten über unser Geschäft erzählen. Jede von ihnen zeigt, wie wir unsere Strategie zum Nutzen unserer Kunden auf unterschiedliche Weise umsetzen.

Erfahren Sie mehr auf den folgenden Seiten...



➔ Auf Seite 12 erfahren Sie, wie Zurichs Risikoexperten unseren Unternehmenskunden helfen.



➔ Mehr darüber, wie unser Reiseassistance-Anbieter Cover-More Ihnen helfen kann sicherer zu reisen, erfahren Sie auf Seite 15.



➔ Auf Seite 16 finden Sie mehr dazu, wie unsere jüngeren Mitarbeitenden einen Unterschied machen.

Umsetzung unserer Strategie

Wir verfolgen viele Wege, um innovative Lösungen zu finden

Wir arbeiten mit Start-ups zusammen, die sich auf digitale Technologien spezialisiert haben, und manchmal nutzen wir strategische Akquisitionen, um unsere Fachkompetenz zu erweitern, Geschäftschancen zu ergreifen, uns zu vergrößern und in attraktive Märkte zu expandieren. Darüber hinaus entwickeln wir eigene Lösungen, die auf unserer Erfahrung und unserer Expertise basieren. Bei Zurich müssen alle neuen Ideen den gleichen Test bestehen: Sie müssen einen Nutzen für unsere Kunden haben. Hier nur einige der vielen innovativen Lösungen, die wir eingeführt haben, um das Leben unserer Kunden zu verbessern.

Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

Zurich Klinc/Zurich Now

Neue Ideen von Markt zu Markt weitergeben

Was erhält man, wenn man in einem Markt eine gute Idee entwickelt und sie dann auf einen zweiten Markt überträgt? Zwei gute Lösungen. Genau das hat Zurich mit Zurich Klinc gemacht, einem Produkt, das wir in Spanien entwickelt und eingeführt haben. Es richtet sich an jüngere Kunden, die sich für mobile Geräte und Kopfhörer, Computer, Kameras, E-Bikes, Smart Watches oder Roller einen Versicherungsschutz wünschen, den sie nach Bedarf aktivieren oder deaktivieren können. Nach seiner Einführung in Spanien im Jahr 2018 wurden in diesem Markt mehr als 10'000 Klinc-Policen verkauft, vor allem an Neukunden. Und 2019 führte Zurich in Argentinien ein auf Klinc basierendes Produkt ein, das Zurich Now heisst und Smartphones, Tablets und Notebooks versichert. Seit seiner Einführung in Argentinien im April 2019 erzielte Zurich Now starke Umsätze, und mehr als zwei Drittel der Kunden gehören zur Altersgruppe zwischen 25 und 45 Jahren. Ausserdem gingen in den ersten Monaten nach der Einführung über 20'000 Online-Anfragen von potenziellen Kunden ein. Dadurch konnten wir unsere Marke in Argentinien bekannter machen.

LiveWell

Gesunde Lebensweise wird belohnt

Was wäre, wenn Sie dazu ermuntert würden, sich etwas Gutes zu tun? Zurich hat 2019 in Australien einen solchen Ansatz eingeführt. LiveWell von Zurich ist eine Online-Gesundheits- und Wellness-Plattform, die Kunden belohnt, wenn sie sich für eine gesunde Lebensweise entscheiden. Sie bietet nicht nur Artikel, Rezepte, medizinische Wörterbücher und andere Funktionen, sondern ermöglicht den Kunden, Informationen aus einem tragbaren Fitness-Messgerät hochzuladen, das ihre Schritte zählt und ihre körperliche Aktivität erfasst. Kunden, die diese Plattform nutzen, können eine Ermässigung auf die Kosten ihrer Lebensversicherung und Angebote von ausgewählten Drittanbietern erhalten. Seit der Einführung im Mai 2019 haben sich etwa 30% der neuen Lebensversicherungskunden in Australien für das LiveWell-Programm von Zurich entschieden.



Laka

Zusammenarbeit mit einem Start-up für innovative Fahrradversicherungen

Zurich arbeitet mit dem in London ansässigen Start-up Laka zusammen, einem Versicherungsmakler mit einem einzigartigen Versicherungsansatz. Laka bietet in Grossbritannien Deckungen für höherwertige Fahrräder an und bedient sich dabei eines digitalen Versicherungsmodells, bei dem die Kunden eine variable monatliche Prämie zahlen können, die von ihrem Anteil an den Gesamtschadenskosten abhängt. Als leidenschaftlicher Fahrradexperte möchte Laka wettbewerbsfähige und transparente Preise anbieten und hat damit seit der Einführung im Jahr 2018 über 3'000 Policen abgeschlossen. Zu den Angeboten gehört auch eine Fahrradversicherung für Reisen und Amateur-Rennen. Laka wächst weiter, erhält hervorragendes Feedback von den Kunden und erhielt 2019 in Grossbritannien eine Auszeichnung für Start-ups in der Branche.

Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

Unser Geschäft ist der Schutz vor Risiken

Zu unseren Kunden gehören mehr als 400 der «Global Fortune 500» Unternehmen. Unsere 1'250 Risikoingenieure und -spezialisten, die in 40 Ländern stationiert sind, werden überall dort eingesetzt, wo es notwendig ist, um den Kunden beim Erkennen und Mindern von Risiken zu helfen.

Risk Engineering

Risiken entdecken, die andere übersehen

Zu den Kunden von Zurich gehören grosse globale Konzerne, die mit unserem Risk-Engineering-Team zusammenarbeiten, um das Verständnis von Photovoltaik-Systemen zu verbessern. Diese Forschung berücksichtigt umfangreiche Risikoanalysen, Erkenntnisse der Kunden und praktische Erfahrungen in Einrichtungen rund um die Welt. Solarenergie ist eine attraktive, nachhaltige Technologie. Doch ohne Richtlinien könnte zum Beispiel die Installation solcher Systeme auf Dächern dazu führen, dass sie ausserhalb der Reichweite von automatischen Brand-erkennung- und Brandschutzsystemen liegen. Wir verfeinern und teilen unsere Erkenntnisse gerne und stellen diese unter anderem all unseren Kunden und Maklern zur Verfügung. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden hat Zurich ein White Paper zu dieser aufstrebenden Technologie veröffentlicht. Wir arbeiten auch mit unseren Kunden über die globale NFPA Fire Protection Research Foundation zusammen. White Papers, die Zusammenarbeit mit der NFPA und die Arbeit vor Ort sind nur einige Beispiele dafür, wie wir unsere Erkenntnisse weitergeben. Auf dem Bild beurteilt Marc Leblanc, Global Account Risk Engineer, Sonnenkollektoren an einem Unternehmensstandort.


Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)



Corporate Life & Pensions

Mehr Altersvorsorgemöglichkeiten in Deutschland

Eine 2018 in Deutschland eingeführte Betriebsrentenreform hat den Weg für neue Ansätze bei der Altersvorsorge im Land geebnet. Infolge der Gesetzesänderung hat Zurich eine neue gemeinsame Initiative mit dem deutschen Versicherungsanbieter Talanx gestartet. Die neue Kooperation mit dem Namen «Die Deutsche Betriebsrente» dient dazu, eine Zusatzrente für Gruppen von Mitarbeitenden bereitzustellen, die Mitglieder von Gewerkschaften oder ähnlichen Verbänden sind. Im Jahr 2019 erreichte «Die Deutsche Betriebsrente» einen wichtigen Meilenstein – eine Vereinbarung mit der deutschen Gewerkschaft Verdi, mit ungefähr zwei Millionen Mitgliedern, über die Bereitstellung einer zusätzlichen Betriebsrente für die 12'000 eigenen Mitarbeitenden von Talanx. Ein erster, aber sehr wichtiger Schritt für «Die Deutsche Betriebsrente», die als Vorlage für ähnliche Erfolgsgeschichten in der Zukunft dienen könnte.


In unserem White Paper zum Klimawandel erfahren Sie mehr darüber, wie Unternehmen mit den Auswirkungen des Klimarisikos umgehen können:
www.zurich.com/en/knowledge/topics/global-risks/managing-impacts-climate-change-risk-management-responses-second-edition

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Mitarbeitende schützen

Zurich ist der viertgrösste Anbieter von Unfallversicherungen für Arbeitnehmer in den USA. Durch unser innovatives Vorhersagemodell Vital Signs können wir helfen, das Risiko zu senken, dass Arbeitnehmer von opioidhaltigen Schmerzmitteln abhängig werden. Das Programm kann damit nicht nur Leben retten und zum Wohlbefinden der Menschen beitragen; es hilft den Arbeitgebern auch, die mit verschreibungspflichtigen Arzneimitteln verbundenen Kosten zu senken. Nachdem Zurich North America 2011 sein Opioid-Fallmanagementprogramm für Unternehmen eingeführt hatte, wirkte das Datenanalyse-Team an der Entwicklung des Vital-Signs-Modells mit, das die Erkennung potenziell gefährdeter Mitarbeitender erleichtert. Seit seiner Einführung hat das Opioid-Programm von Zurich zu einer durchschnittlichen Reduzierung des Opioid-Konsums um 50% geführt. Das Programm half Zurich ausserdem, bei den Business Insurance U.S. Insurance Awards 2019 die Auszeichnung «Managed Care Provider Team of the Year» zu gewinnen.


www.zurichna.com/about/awards-and-recognitions

Farmers

Farmers¹ Insurance® entwickelt weiter innovative Angebote

Das nutzungsabhängige Kraftfahrzeugversicherungsangebot von Farmers Insurance, das sich verstärkt am tatsächlichen Fahrverhalten orientiert, ist jetzt in 34 Bundesstaaten erhältlich und überschritt vor kurzem die 1-Milliarden-Meilen-Marke an Fahrerdaten. ToggleSM, das digitale Mieterversicherungsangebot für Kunden der nächsten Generation, wurde in 23 Bundesstaaten insgesamt mehr als 20'000 Mal verkauft. Gegen Ende des vierten Quartals 2019 traf Farmers zudem erste Vorbereitungen, um ihre erfolgreichen Expansionsversuche im Osten der USA durch ein neues Kfz-Versicherungsangebot in South Carolina auszuweiten.

¹ Zurich Insurance Group hält keine Eigentumsanteile an den Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

In attraktiven Märkten wachsen

Wir streben nach organischem Wachstum oder Wachstum durch ausgewählte und gezielte Akquisitionen, in denen wir Potenzial sehen. Und wir vergrössern unsere Reichweite durch Vereinbarungen mit anderen Unternehmen einschliesslich Banken und Einzelhändlern, die uns Zugang zu Millionen potenzieller Kunden verschaffen.



Dies könnte irgendein Strand irgendwo auf der Welt sein. Ihre Erlebnisse und Erfahrungen werden ihn zu etwas Besonderem machen.

Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

Cover-More

Neue Lösungen für Reisende finden

Zurich erwarb im Jahr 2017 den Reiseassistance-Anbieter Cover-More und weitete das Geschäft 2018 durch gezielte Akquisitionen in Lateinamerika, Grossbritannien, und Irland aus, um Cover-More zu einem der weltweit grössten Anbieter von Reiseassistance zu machen. Derzeit entwickeln wir eine mobile Plattform für Cover-More-Kunden, die ihnen einen einfachen, personalisierten Zugang zu unserem globalen Team von Reiseexperten und -anbietern gewährt. Indem wir unseren Kunden zeitnah und proaktiv Reise- und Gesundheitsassistance – gekoppelt mit individuellen Reiseangeboten – anbieten, können wir unseren Kunden helfen, selbstsicher und stressfrei zu reisen. Mithilfe von Geolokationsdaten und hoch entwickelter Analytik erhalten wir umfassende Einblicke in die individuellen Bedürfnisse unserer Reisenden und geben im Fall von Gefahr proaktive Sicherheitswarnungen aus.


Australien, Lateinamerika, Indonesien

Wachsen durch gezielte Akquisitionen

In Australien schloss Zurich 2019 die Akquisition von OnePath Life von ANZ ab und wurde damit zu einem der führenden Lebensversicherungsanbieter für Privatkunden im Land. Darüber hinaus erweiterten wir unseren Zugang durch eine Vereinbarung mit ANZ, die Zurich den Vertrieb von Lebensversicherungsprodukten über Bankkanäle ermöglichte und damit das Potenzial erschloss, sechs Millionen neuer Kunden in Australien zu gewinnen.

2018 erwarben wir das Geschäft des australischen Versicherers QBE in Lateinamerika. Dadurch wurde Zurich zum führenden Versicherungsunternehmen in Argentinien und konnte sein Geschäft in Brasilien, Kolumbien, Mexiko und Ecuador ausweiten. In Chile erwarben wir zudem das Einzel- und Kollektivlebensgeschäft und das langfristige Spargeschäft von EuroAmerica. Bei allen Geschäften erwarten wir, dass sie zur Gewinnung neuer Kunden beitragen und unser organisches Wachstum in Lateinamerika unterstützen werden.

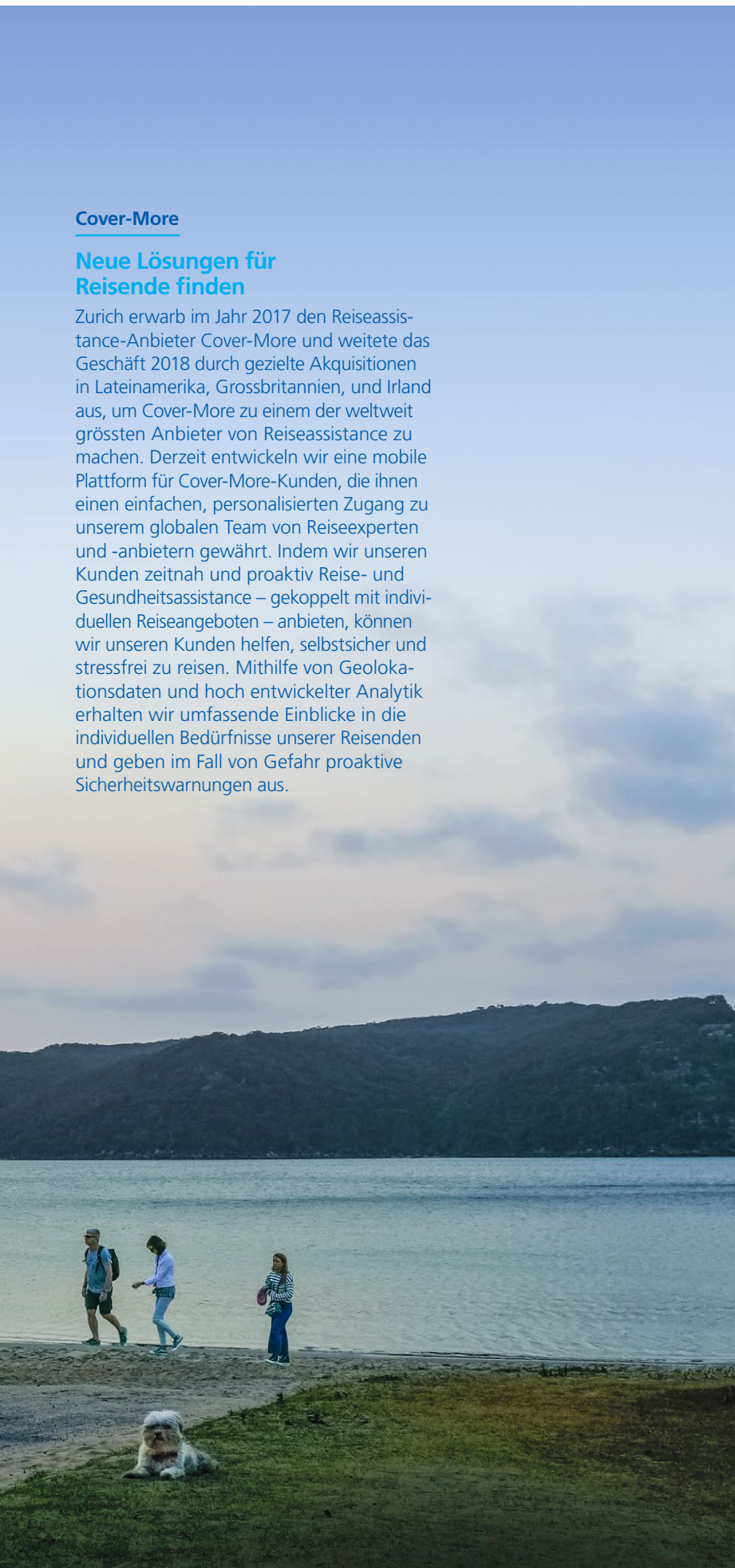
Im Jahr 2019 schlossen wir die Akquisition einer Mehrheitsbeteiligung an Adira Insurance, einem führenden Versicherungsunternehmen in Indonesien, ab, die Zurich zum grössten ausländischen Schaden- und Unfallversicherer in einem Schlüsselmarkt der Region Asien-Pazifik macht. Die Vereinbarung umfasst langfristige Kooperationsvereinbarungen mit der PT Bank Danamon Indonesia und Adira Finance, einem der grössten Anbieter von Motorrad- und Kfz-Finanzierungen Indonesiens.

 Mehr Informationen über unsere Akquisitionen finden Sie auf [Seite 205](#)

Vertriebsvereinbarungen

Zugang zu Millionen von potenziellen neuen Kunden gewinnen

Allein 2019 gewannen wir durch neue Vertriebsvereinbarungen Zugang zu über 40 Millionen potenzieller Kunden (und haben seit 2016 Zugang zu über 80 Millionen gewonnen). Zu diesen Vereinbarungen gehören neben den oben genannten, Vertriebsvereinbarungen mit dem brasilianischen Einzelhändler Havan und Tokyo Gas in Japan, sowie einer exklusiven Vereinbarung mit Eni gas e luce, um den Kunden des Unternehmens in Italien den Zugang zu Versicherungen zu erleichtern. Wir trafen zudem eine Vereinbarung mit MediaMarkt Saturn, um für seine Kunden in Deutschland erweiterten Garantieschutz anzubieten. Ausserdem schlossen wir eine Vereinbarung, die uns über die Alliance Bank in Malaysia die Bereitstellung von Versicherungen und Takaful-Produkten ermöglicht.



Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

Ein Geschäft für die Zukunft aufbauen

Um Erfolg zu haben, muss man in die Zukunft schauen. Wir sind stolz darauf, dass die nächste Generation von Mitarbeitenden sich bereits Gehör verschafft, darunter auch diejenigen, die in unser historisches, neu renoviertes Hauptgebäude am Mythenquai in Zürich einziehen werden. Nach dem Abschluss der Arbeiten wird das Gebäude zu unseren weltweiten Anstrengungen beitragen, mit denen wir ressourceneffiziente und innovative Arbeitsplätze bereitstellen wollen.

Zukünftiger Erfolg

Einführung der NEXT-Generation bei Zurich

Über 40% der Mitarbeitenden von Zurich sind nach 1981 geboren. Sie wuchsen in einem Zeitalter der zunehmenden Digitalisierung und der Sorge über den Klimawandel auf. Das hat ihre Einstellungen, Bedürfnisse und Erwartungen geprägt. 2019 gründeten zwölf Mitarbeitende von Zurich, die unsere vier Regionen und verschiedene Geschäftsbereiche repräsentieren, die Gruppe NEXT, die ihnen eine gemeinsame Stimme und die Möglichkeit gibt, dringende gesellschaftliche Probleme aktiv zu thematisieren. NEXT hat bereits eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Zukunft übernommen. Die Mitglieder nahmen zum Beispiel 2019 am One-Young-World-Gipfel in London teil, zusammen mit zwölf jungen Unternehmern, deren Teilnahme von der Z Zurich Foundation gesponsert wurde. Zu diesen Unternehmern gehörte Damola Morenikeji, Chief Operating Officer der Organisation Joy, Inc., die in Nigeria ambulante Zentren für junge Menschen betreibt, die an Depressionen und Angstzuständen leiden.



Umsetzung unserer Strategie (fortgesetzt)

Kultureller Wandel

Mitarbeitende, die «den Unterschied machen»

Im Jahr 2018 hat Zurich die Initiative «Make the Difference» ins Leben gerufen, die aktiv versucht, Mitarbeitende einzubinden, um eine unternehmerische Kultur zu fördern. Bisher haben über 1'250 Mitarbeitende aus 28 Ländern an diesem unternehmensinternen Programm teilgenommen und sie haben 60 der über 700 Verbesserungsideen unserer Mitarbeitenden in die Tat umgesetzt. Dank ihrer Bemühungen haben wir beispielsweise die Anzahl der Sitzungen stark reduziert, die Zurich Innovation Championship lanciert und die Zeit zur Beantwortung von Anfragen von Unternehmenskunden erheblich verkürzt. Ausserdem hat «Make the Difference» uns alle zu mehr Nachhaltigkeit ermutigt: So haben wir papierlose Sitzungen eingeführt, die Versicherungsvertreter mit Tablets ausgerüstet und Unternehmer mit sozialen Zielen ermutigt, mit Zurich zusammenzuarbeiten.

Zurich Innovation Championship

Aktiv nach Start-ups mit Unternehmergeist suchen


In einem weltweiten Wettbewerb, der Zurich Innovation Championship, laden wir Start-ups dazu ein, gemeinsam mit uns die besten wirtschaftlich umsetzbaren Ideen zu entwickeln. Beim ersten Wettbewerb 2018 gab es vier Gewinner, darunter der Gold-Gewinner Chisel AI, dessen auf künstlicher Intelligenz basierendes Produkt Versicherungsdokumente 400 Mal schneller und exakter lesen kann als ein Mensch. Der zweite Wettbewerb, der im Jahr 2019 begonnen hat, wird 2020 abgeschlossen.

Hackathons

Clevere Lösungen für morgen

«Hackathons» bringen Programmierer, Softwareentwickler und andere zusammen, die intensiv und unter Zeitdruck, häufig an einem einzigen Wochenende, um die beste Lösung spezifischer Probleme konkurrieren. Eine solche Veranstaltung ist HackZurich, einer der grössten Hackathons in Europa. Im September 2019 kamen in Zürich 589 Wettbewerbsteilnehmer mit einem Durchschnittsalter von 24,7 Jahren zusammen, um in nur 40 Stunden innovative technologische Lösungen zu finden. Zurich sponserte zusammen mit der Stadt Zürich eine Aufgabe, bei der es darum ging, Lösungen zur Unterstützung klimaneutraler Mobilität zu finden. Diese Events geben uns die Gelegenheit, Innovation und Unternehmertum zu unterstützen. Eine weitere solche Veranstaltung fand in Chile statt. Chilena Consolidada – Zurich Chile sponserte in diesem Land die NASA International Space Apps Challenge 2019.

Nach umfangreicher Renovation wird unser historischer Hauptsitz in Zürich bald der perfekte Ort sein, um neue Ideen zu entwickeln. Auf dem Bild halten einige jüngere Mitarbeitende ihr erstes Brainstorming ab, während sie durch das Auditorium des Gebäudes geführt werden.

 **Hier können Sie mehr über unseren neuen Hauptsitz erfahren:**
www.zurich.com/en/about-us/offices

Unser Geschäftsmodell

Nachhaltige Wertschöpfung

Unsere Ressourcen:

Finanzielle

Unsere Investoren stellen das Finanzkapital zur Verfügung, das wir für unser Geschäft brauchen.

Geistige

Unsere Kompetenz, auch in den Bereichen Risikomanagement und Anlagen, ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Personelle

Zu unseren rund 55'000 Mitarbeitenden zählen einige der talentiertesten Fachleute der Versicherungsbranche.

Soziale und Beziehungen

Wir haben starke soziale Bindungen und Beziehungen zu Kunden, Vermittlern, Aufsichtsbehörden, politischen Entscheidungsträgern und anderen Personen.

Natürliche

In unserem Tagesgeschäft nutzen wir natürliche Ressourcen als Teil unserer Geschäftstätigkeit. Wir schützen sie und setzen sie vernünftig ein.

Was wir tun:



Lebensversicherung (Life)

Schutz, Spar- und Vorsorgelösungen

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Versicherung, Dienstleistungen und Risikoanalysen

So profitieren unsere Anspruchsgruppen:



Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden,

indem wir ihnen helfen, Risiken zu verstehen und sich vor ihnen zu schützen.

[Mehr auf Seite 20](#)



Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden,

indem wir allen die Möglichkeit geben, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

[Mehr auf Seite 22](#)



Wir schaffen Mehrwert für unsere Investoren,

indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und über eine starke Bilanz verfügen.

[Mehr auf Seite 24](#)



Wir schaffen Mehrwert für Gemeinschaften und die Gesellschaft,

indem wir unter anderem Risiken mindern und unser Wissen und unsere Erfahrung teilen.

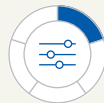
[Mehr auf Seite 26](#)

Unser Geschäftsmodell (fortgesetzt)

Als Versicherungsanbieter sind wir uns bewusst, dass wir gegenüber den Kunden, der Gesellschaft und anderen, die sich auf uns verlassen, Verantwortung tragen. In diesem Zusammenhang führten Zurich und die Smith School der University of Oxford 2019 eine Umfrage unter 18'000 Personen im erwerbsfähigen Alter in 16 Ländern rund um die Welt durch. Die Befragung war Teil eines Projekts, das Regierungen, Versicherungsunternehmen und Arbeitgebern helfen soll, massgeschneiderte lebenslange Lösungen zu fördern, um die Menschen besser zu schützen und für verschiedene Wendepunkte in ihrem Arbeitsleben vorzusorgen.



«Wir sind uns der Auswirkungen sehr bewusst, die die Veränderungen der Arbeitswelt für die finanzielle Sicherheit der Menschen mit sich bringen. Unsere Studien zu diesem Thema, das wir als «agilen Arbeitnehmerschutz» bezeichnen, helfen uns ebenso wie Arbeitgebern, Behörden und Einzelpersonen, flexible und innovative Wege zu finden, damit Versicherungen relevant bleiben, auch wenn neben den traditionellen beruflichen Modellen neue Arbeitsweisen entstehen.»

Stefan F. KroepflGlobal Head of Life Business Analysis
Life Technical Functions

Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle

Unsere Produkte und Lösungen stehen den Kunden mit einer klaren Ausrichtung auf hervorragenden Kundenservice über zahlreiche Kanäle zur Verfügung: direkt oder indirekt über Makler, über Vorsorgeberater und in Kooperation mit Dritten, einschliesslich Banken, Reiseanbietern, Einzelhändlern, Autovermietern und -händlern.



Risiken übernehmen und verwalten

Die Übernahme und das Management von Risiken sind für unsere Geschäftstätigkeit von zentraler Bedeutung. Risiken zu verstehen, zu messen und zu modellieren, hilft uns, den Risiken angemessene Preise zuzuordnen und unseren Kunden, die auch auf unsere Kompetenz zur Risikominderung setzen, wettbewerbsfähige Prämien anzubieten.



Rückstellungen verwalten

Unsere konzernweite Richtlinie, die «Zurich Way of Reserving» für die Bildung von Rückstellungen mit genau definierten konservativen Normen, bildet die Grundlage für unsere Berechnungen der Verbindlichkeiten aus dem Versicherungsgeschäft. Die Bildung von Rückstellungen wird bei uns durch eine starke Governance unterstützt, zu der auch umfangreiche interne und externe Überprüfungen gehören.



Kapital anlegen und Erträge erzielen

Unsere Einnahmen beinhalten Erträge aus investierten Prämien, Policengebühren und Einlagen. Unser Geschäftserfolg ist sowohl für diejenigen wichtig, die darauf vertrauen, dass wir Schäden zuverlässig bezahlen, als auch für Anleger, die von uns erwarten, dass wir Erträge auf Sparguthaben erzielen und unser Geschäft verantwortungsbewusst führen.



Schadenmanagement

Wir haben im Jahr 2019 Schäden in Höhe von mehr als USD 24 Mrd. bezahlt. Um sicherzustellen, dass wir unseren Kunden positive Erfahrungen bieten, schenken wir ihnen über unser Net Promoter System (NPS) konsequent Gehör – nicht nur im Rahmen unseres Schadenabwicklungsprozesses, sondern an allen Kundenschnittstellen.



Hier finden Sie die Studien von Zurich und der University of Oxford zum Arbeitnehmerschutz:
www.zurich.com/agileprotection
#WorkforceProtection

Stakeholder Report 2019 – Kunden



Innovationen für unsere Kunden

Unsere Kunden stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und im Fokus unserer Strategie. Im Jahr 2019 haben wir weitere Fortschritte in der Betreuung und Einbindung von Millionen von Kunden gemacht.

Wichtige Erfolge

- ▶ Wir haben einen Chief Customer Officer eingestellt und eine neue Strategie entwickelt, um den «kundenorientierten Wandel» von Zurich zu unterstützen.
- ▶ Wir haben unseren Kunden mithilfe des Net Promoter System (NPS) weiter zugehört und das Programm auf neue Märkte ausgedehnt. Gleichzeitig haben wir Vorkehrungen zur Intensivierung unserer Aktivitäten getroffen, um sicherzustellen, dass wir für alle Kunden – auch für die jüngeren – relevant bleiben.
- ▶ Um unsere Fortschritte zu messen, führen wir zwei neue kundenbezogene Kennzahlen ein.
- ▶ Durch die Zusammenarbeit mit Insurtech-Start-ups haben wir unsere Kompetenz erweitert, intern innovative Lösungen entwickelt und durch neue Vertriebsvereinbarungen unseren Kundenzugang ausgeweitet.
- ▶ Wir haben eine Verpflichtung zum Schutz von Kundendaten entwickelt und umgesetzt.
- ▶ Unser Commercial-Insurance-Geschäft sucht ständig nach neuen Wegen, um unseren Kunden mit technischer Unterstützung innovative Lösungen zu bieten, die weit über die traditionelle Versicherungsdeckung hinausgehen.

Neues Customer Office

Um die nächste Phase unseres kundenorientierten Ansatzes zu unterstützen, haben wir 2019 ein Customer Office eingerichtet und Conny Kalcher mit der Funktion des Chief Customer Officer betraut. Im Mittelpunkt ihrer breiten Erfahrung im kundenorientierten Wandel steht die Gewährleistung einer erstklassigen Kundenerfahrung. Mithilfe von Kundeninformationen und Datenanalysen können wir ausserdem sicherstellen, dass unser Betriebsmodell unsere Zielsetzungen aktiv unterstützt.

Die Kundenerwartungen übertreffen

Wir machen weitere Fortschritte bei unserem globalen Ansatz zur Sammlung und Verwendung von Informationen und Feedback, die Kunden an uns übermitteln, um ihre Erfahrung mit Zurich zu verbessern. Dieser konzernweite Ansatz hat im Vergleich zu 2018 bereits zu einer Verbesserung der gruppenweiten NPS-Punktzahl um 10 Punkte geführt. Vor allem hilft das Programm uns zu verstehen, worauf die Kundenzufriedenheit wirklich basiert, damit wir im ganzen Unternehmen sinnvolle Verbesserungen vornehmen können. In Spanien haben wir zum Beispiel ein modulares Kfz-Produkt eingeführt, um dem Kundenbedürfnis nach flexibler Deckung nachzukommen, wodurch der NPS um 11 Punkte stieg. In Italien haben wir unser Angebot für Kfz-Schäden digitalisiert, und der NPS stieg um 8 Punkte. Und in Japan haben wir Intensivschulungen in unserem Callcenter für Schadenfälle durchgeführt, und der NPS verbesserte sich um 6 Punkte.

Zusätzlich entwickeln wir in unseren Hauptmärkten gemeinsam mit Kunden ein neues Leistungsversprechen, um für die bestehenden Kunden relevant zu bleiben und unsere Kundenbasis bei den jüngeren Kunden, vor allem bei den Millennials und der Generation Z, auszubauen. Um unsere Fortschritte zu messen, führen wir zwei neue kundenbezogene Kennzahlen ein: die Markenberücksichtigung (Brand Consideration) und die Anzahl neuer Kunden, womit sowohl der Aspekt der Kundenbindung als auch der Aspekt der Kundengewinnung abgedeckt ist.



«Wie die steigende NPS-Punktzahl zeigt, erkennen die Kunden unsere Bemühungen, schneller zu reagieren und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. Wir verfügen über eine solide, globale Plattform für Kundenfeedback und einen etablierten Prozess, um die Kundenerfahrung zu verbessern. Wir planen jetzt, diese Aktivitäten zu intensivieren, um eine grössere Rolle im Leben der Kunden zu spielen und die Dienstleistungs- und Produkterfahrungen innovativ zu gestalten.»

Conny Kalcher
Chief Customer Officer

9,9 Mio.

2019 behandelten unsere Schaden- und Unfall- sowie Lebensversicherungsbereiche 9,9 Millionen Schadenfälle für unsere Kunden.

>USD 24 Mrd.

2019 bezahlten unsere Schaden- und Unfall- sowie Lebensversicherungsbereiche Schäden in Höhe von über USD 24 Mrd. an unsere Kunden oder handelten in ihrem Auftrag.

Stakeholder report 2019 – Kunden (fortgesetzt)



Einen Risikoberater zur Seite stellen

Neben unseren traditionellen Versicherungsangeboten für Unternehmen bieten wir Lösungen an, die Unternehmenskunden helfen, Risiken zu erkennen und zu mindern. Eine dieser Lösungen ist unser preisgekrönter Zurich Risk Advisor, eine digitale Plattform, die unseren Kunden hilft, ihre Risiken besser zu verstehen und zu steuern. Die Plattform führt unsere Kunden durch einfache Fragen, um ihnen zu helfen, Ideen zur Risikoverbesserung zu entwickeln, eine Selbsteinschätzung des Risikos vorzunehmen und mit unseren Risikoingenieuren überall auf der Welt via Video-Chats zusammenzuarbeiten.

Kompetenz steigern und in attraktiven Märkten expandieren

Wir möchten das weltweit erste Versicherungsunternehmen sein, das sich von den Erwartungen der Kunden leiten lässt. Wir sind erfreut zu sehen, wie sich unsere Branche verändert. Vieles davon basiert auf Technologien, die neue Möglichkeiten mit sich bringen und verändern, wie die Kunden leben und arbeiten und welche Dienstleistungen und Erfahrungen sie erwarten. Wir nehmen diese Herausforderungen mit Begeisterung an und arbeiten dabei auch mit jungen und etablierten Unternehmen zusammen, die sich auf Bereiche von künstlicher Intelligenz bis hin zu Wellness Apps spezialisiert haben, um neue und personalisierte Lösungen bereitzustellen.

Ausserdem weiten wir durch gezielte Akquisitionen und Vertriebsvereinbarungen unser Geschäft in attraktiven Märkten aus. Allein im Jahr 2019 haben wir zusätzlich zu den über 70 bestehenden Vereinbarungen auf der ganzen Welt mit Start-ups und etablierten Unternehmen weitere Kooperationsvereinbarungen geschlossen, durch die wir Zugang zu über 40 Millionen potenzieller neuer Kunden erhalten.

Weiter haben wir eine neue digitale Plattform für Versicherungsvertreter und -makler eingeführt, um ihnen Analysen und Daten zur Verfügung zu stellen, die ihnen helfen, Beratung und Kundenangebote zu personalisieren.

Verantwortungsvoll mit Kundendaten umgehen

Zurich möchte ein verantwortungsbewusstes Unternehmen sein, das sowohl im Leben der Kunden als auch in der Gesellschaft positive Wirkungen erzielt. Deshalb haben wir im September 2019 unsere globale Datenschutzverpflichtung veröffentlicht, in der wir uns verpflichten, die personenbezogenen Daten unserer Kunden zu schützen. Wir werden sie weder verkaufen noch weitergeben, ohne dass diesbezüglich vollständige Transparenz herrscht. Wir werden zudem die Daten der Kunden verwenden, um sie besser zu schützen.

Unseren Fortschritt messen

Unsere Kunden – operative KPIs

Durch Kundenerkenntnisse, die wir durch das Net Promoter System (NPS) und Feedbackgespräche erhalten, können wir die Kundenbindung steigern und neue Kunden gewinnen.

[➔ Mehr auf Seite 30](#)

Kunden, die durch NPS befragt wurden (Anzahl Kunden)



37%

Anstieg der Kundeninterviews

Stakeholder Report 2019 – Mitarbeitende



Talente für morgen entwickeln

Als ein führender globaler Arbeitgeber ist Zurich ein attraktiver Arbeitsort. Mit unserem ausgeprägten Zielbewusstsein und der langfristigen Vision demonstrieren wir unser Fürsorge für unsere Mitarbeitenden. Da die nachhaltige Gestaltung der Arbeit bei uns höchste Priorität hat, ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, sich fit für die Zukunft zu machen und lebenslanges Lernen als eigenverantwortliche Aufgabe zu betrachten.

Wichtige Erfolge

- ▶ Neue Initiativen helfen uns sicherzustellen, dass unsere Führungskräfte und Mitarbeitenden die richtigen Fähigkeiten für die Zukunft besitzen.
- ▶ Wir sind nach wie vor stolz auf unsere innovativen, arbeitsbezogenen Lernangebote, die junge Menschen im ganzen Unternehmen auf eine Karriere im Versicherungswesen vorbereiten.
- ▶ 2019 stieg der Messwert für unsere Mitarbeiterbindung, der Employee Net Promoter Score (ENPS), was auf eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit hindeutet.
- ▶ Wir möchten sicherstellen, dass die Leistungen unserer Mitarbeitenden anerkannt und gerecht belohnt werden, und wir machen gute Fortschritte bei der Förderung einer wirklich vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung.

Auf die Zukunft vorbereiten

Zurich möchte in Mitarbeitende aller Generationen investieren und sie fördern sowie bereit sein, die Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu erfüllen. Unser Ziel ist es, die Mitarbeitenden zu schützen, ihr Selbstvertrauen zu stärken und sie bei der Entfaltung ihres vollen Potenzials zu unterstützen. Wir möchten gemeinsame Verpflichtungen festlegen, die zu einem Gefühl von Sicherheit und Vertrauen in den Arbeitsplatz führen, während wir weiterwachsen.

Einen Beschleuniger für unsere Führungskräfte schaffen

Zurich möchte noch mehr tun, um talentierte Mitarbeitende weiterzuentwickeln und an das Unternehmen zu binden. Zu diesem Zweck erstellen wir eine Reihe von Programmen, die die Fähigkeiten unseres Managements und unserer Führungskräfte stärken werden. Dazu gehören innovative Initiativen wie das Programm «Catalyst», das herausragende Führungsfähigkeiten fördern soll.

Zurich startete «Catalyst» im Jahr 2019. In dem zwölfmonatigen Programm zur Führungskräfteentwicklung lernten im ersten Jahr 26 Teilnehmende Best Practices kennen und konnten dabei neue Fähigkeiten entwickeln. Wir arbeiten mit IMD zusammen, einer der führenden Wirtschaftshochschulen der Welt. Ausserdem besuchen die Teilnehmer Unternehmen, die Branchenführer in den Bereichen sind, in denen wir bei Zurich herausragend sein wollen.

Lebendiges Lernen durch Berufsausbildung

Wir weiten Berufsausbildungen und Gelegenheiten zum arbeitsbezogenen Lernen im gesamten Unternehmen aus. Im Jahr 2016 haben wir zum Beispiel in den USA ein Ausbildungsprogramm eingeführt, bei dem die Teilnehmer College-Kurse besuchen konnten, während sie gleichzeitig praktische Berufserfahrung sammelten. Das Programm, das in Zusammenarbeit mit dem Harper College in der Nähe unserer US-Hauptsitzes in Schaumburg, Illinois, durchgeführt wurde, erhielt 2018 einen Innovationspreis.

Zuhören und Vorschläge umsetzen mit dem ENPS

Wir möchten, dass Zurich ein grossartiger Arbeitsplatz ist, und wir schätzen das wertvolle Feedback und die Ideen unserer Mitarbeitenden. Wir hören den Mitarbeitenden aktiv zu, um ihr Engagement und ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen durch den Employee Net Promoter Score (ENPS) und den Organizational Health Index (OHI) zu messen. So erfahren wir, was für unsere Mitarbeitenden am wichtigsten ist und wo wir Massnahmen ergreifen müssen. Unsere Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die richtige Umgebung zu schaffen, damit die Mitarbeitenden sich einbringen können



«Catalyst ist eines der innovativsten und weitreichendsten Programme zur Führungskräfteentwicklung, für das Zurich den Weg bereitet hat.»

Arnold Dhanesar

Der Chief Talent Officer von Zurich spricht über seine Funktion und darüber, was Zurich mit Programmen wie «Catalyst» erreichen will.

7,2%

Freiwillige Fluktuation auf Gruppenebene

10 Jahre

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

[➔ Mehr auf Seite 30](#)

Stakeholder Report 2019 – Mitarbeitende (fortgesetzt)



und Zurich zu einem grossartigen Arbeitsplatz machen. Seit April 2017 ist unsere ENPS-Punktzahl in der ganzen Gruppe von -23 Punkten auf +30 Punkte im Oktober 2019 gestiegen.

Die Teilnahme an den Befragungen ist hoch; im April 2019 nahmen 75% der Mitarbeitenden an der ENPS-Umfrage teil, im Oktober 2019 77%. Veränderungen, die aufgrund des Feedbacks der Mitarbeitenden stattgefunden haben, sind zum Beispiel, dass die individuelle Entwicklung stärker in den Mittelpunkt gerückt ist, dass laufend Feedback gegeben wird, dass das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gefördert wird und dass auf eine faire, objektive und transparente Leistungsmessung geachtet wird.

Eine leistungsorientierte Kultur fördern



Eine vielfältige Kultur fördert Innovation, motiviert die Menschen, zieht Talente an und ist entscheidend für unseren Erfolg als Unternehmen. Wir müssen allen die gleiche Chance geben, ihre bestmögliche Leistung zu erbringen, für ihre Beiträge anerkannt zu werden und Wachstumsmöglichkeiten zu haben. Um unser Engagement in diesem Bereich zu unterstreichen, unterzeichnete Group CEO Mario Greco im Jahr 2019 die Women's Empowerment Principles der UN, zu denen es auch gehört, im Unternehmen hochrangige Führungspositionen für die Gleichstellung der Geschlechter einzusetzen, die Gleichstellung zu messen und über die Fortschritte zu berichten. Und durch unsere Regressionsanalyse zur Lohngleichheit können wir mittels statistischer Analysen verfolgen, ob Männer und Frauen für gleiche oder ähnliche Tätigkeiten gleich entlohnt werden und ob das Geschlecht ein Faktor sein könnte, der sich auf die Bezahlung auswirkt.

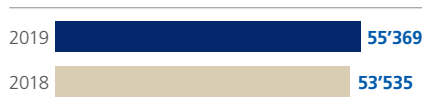
[Auf Seite 17 erfahren Sie mehr darüber, wie Zurich jüngere Mitarbeitende ermutigt, sich aktiv einzubringen.](#)

Unseren Fortschritt messen

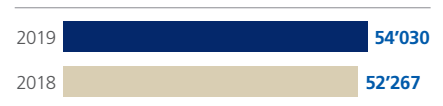
Unsere Mitarbeitenden – operative KPIs

Um erfolgreich zu sein, müssen wir talentierte und vielfältige Mitarbeitende anziehen, auswählen, weiterentwickeln und halten. Unsere Mitarbeitenden sind eine unserer grössten Stärken, da sie unsere Ziele Wirklichkeit werden lassen.

Gesamtzahl der Mitarbeitenden



Gesamtzahl der Mitarbeitenden



Talentbindung

Mitarbeiterfluktuationsrate¹



Talentbindung

Freiwillige Fluktuation technische Funktionen^{1,2}



Unternehmensgesundheit und Diversität

Frauenanteil im Leadership Team



Unternehmensgesundheit und Diversität³

Mitarbeiterbeteiligung auf gruppenweiten Feedback-Kanälen



[➔ Mehr auf Seite 30](#)

¹ Die Fluktuationszahlen beziehen sich nur auf reguläre und inpatientierte Mitarbeiter.

² Die technischen Funktionen umfassen die Schadenbearbeitung, das Underwriting und das Risk Engineering.

³ Zu den konzernweiten Feedback-Kanälen gehören Organizational Health Surveys, Employee Net Promoter Score (ENPS) und andere konzernweite Feedback-Kanäle. Konkret bezieht sich dieser KPI auf die durchschnittliche Teilnahmequote an zwei Employee Net Promoter Score Surveys.



Eine neue Art des Arbeitens und Lernens in den USA

Im Jahr 2016 führte Zurich ihr Berufsausbildungsprogramm in den USA ein. Noelia Salgado begann im gleichen Jahr mit dem Programm. Es gab ihr die Möglichkeit, ihre Ausbildung abzuschliessen und gleichzeitig zu arbeiten. Sie schloss das Programm im November 2017 ab und arbeitet heute als Fachkraft im Underwriting-Support für Zurich. Wie sie sagt, kennt sie «keinen anderen Ort, an dem man so viel lernen, so vielen verschiedenen Menschen begegnen und in so vielen verschiedenen Abteilungen arbeiten kann».

Stakeholder Report 2019 – Investoren



Nachhaltigen Mehrwert für die Aktionäre schaffen

Das Geschäftsmodell von Zurich generiert hohe Mittelzuflüsse, was die Zahlung einer attraktiven und steigenden Dividende ermöglicht.

Unser Angebot an die Anleger

- ▶ Ausgewogenes und vielfältiges globales Geschäftsmodell
- ▶ Branchenführende Kapitalausstattung
- ▶ Stabile, konsistente und konservativ verwaltete Bilanz
- ▶ Stabiles Wachstum mit Spielraum zur Renditesteigerung durch Kapitalumschichtung

Zurich ist ein führender globaler Versicherer, zu dessen Kunden Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne gehören. Zurich besitzt einen erheblichen Marktanteil in Nordamerika und Europa, eine führende Position in Lateinamerika und eine wachsende Präsenz in der Region Asien-Pazifik. Mit rund 55'000 Mitarbeitenden bietet Zurich eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen im Schaden- und Unfall- sowie im Lebensversicherungsbereich in mehr als 215 Ländern und Gebieten an. Das Unternehmen erbringt bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges¹, einen der führenden Versicherer für Privatkunden in den USA.

Zurich wird von drei international anerkannten Ratingagenturen mit einem Rating im Bereich «AA» bewertet. Die geschätzte Quote des Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) lag bei sehr starken 129%² (auf AA kalibriert). Zurich verfügt über eine hohe finanzielle Flexibilität mit einer konservativen Fremdkapitalaufnahme von «Aa» gemäss Moody's.

Die konsistente und konservativ verwaltete Bilanz der Gruppe basiert auf einem disziplinierten Risikomanagement und einem stabilen Cashflow. Ein Schlüsselement der Kapitalmanagement-Strategie ist die Maximierung der Kapitalverfügbarkeit durch möglichst zentrale Bündelung von Risiken, Kapital und Liquidität. Das Anlageportfolio von Zurich ist grundsätzlich konservativ; es umfasst vor allem festverzinsliche Anlagen und kleinere Anteile in anderen Anlageklassen.

Die Gruppe ist bestrebt, etwa 75% des Reingewinns als Dividende auszuzahlen, wobei die Dividende des vergangenen Jahres die Untergrenze bildet und Dividendenerhöhungen ein nachhaltiges Gewinnwachstum voraussetzen.

Corporate Governance und Nachhaltigkeit



Das ausgewogene Geschäftsprofil von Zurich wird durch die Best Practice im Bereich Corporate Governance unterstützt. Der Verwaltungsrat ist unabhängig und in Bezug auf Geschlecht und Qualifikationen bemerkenswert vielfältig. Die Vergütungsgrundsätze sehen eine leistungsgerechte Entlohnung vor und sind ein wichtiges Element des Risikomanagementkonzepts der Gruppe.

Die Gruppe hat das Ziel, eines der verantwortungsvollsten und einflussreichsten Unternehmen der Welt zu werden. Zurich hat sich als erste Versicherungsgesellschaft verpflichtet, im Rahmen des UN Global Compact Business Ambition Pledge, der auf eine Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius über dem vorindustriellen Niveau abzielt, Ziele zu setzen. Im Rahmen dieses Versprechens hat die Gruppe ihre Position zu einigen der kohlenstoffintensivsten fossilen Brennstoffe aktualisiert. Im Einklang mit ihrer früheren Richtlinie für Kraftwerkskohle ist Zurich sowohl mit Kunden als auch mit Beteiligungsunternehmen, die zu mehr als 30% von Kraftwerkskohle, Ölsand und Ölschiefer abhängig sind, in einen zweijährigen Dialog getreten. Ziel ist, ein tiefgreifendes Gespräch über ihre glaubwürdigen mittel- bis langfristigen Übergangspläne

voranzubringen. Ausserdem wird Zurich bis 2022 ihren gesamten Strombedarf mit erneuerbaren Energien decken. Daher ist die Gruppe offiziell der RE100 beigetreten, einer globalen Führungsinitiative einflussreicher Unternehmen, mit dem Ziel einer ausschliesslich auf erneuerbaren Energien basierenden Stromversorgung. Der nachhaltige Leistungsausweis von Zurich zeigt sich an ihrem «AA»-Rating von MSCI und an ihrer Überlegenheit gegenüber 99% der anderen Versicherungsgesellschaften in den Dow Jones Sustainability Indizes im Jahr 2019.

Investorentag 2019


Zurich hat für den Zeitraum 2020–2022 einige ehrgeizige Ziele bekannt gegeben, die den Anlegern beim Investorentag im November zusammen mit einem Update zu unseren strategischen Zielen vorgestellt wurden. Die neuen Finanzziele werden auch zukünftig die attraktive Dividendenpolitik von Zurich unterstützen, an der sich nichts ändert.

 [Weitere Details finden sich online unter www.zurich.com/investor-relations](http://www.zurich.com/investor-relations)



Investor Relations Team

Unser Investor Relations Team besteht aus neun Personen, die für die Kommunikation mit unseren Investoren verantwortlich sind.

 [Weitere Informationen finden Sie unter www.zurich.com/en/investor-relations/investor-relations-contact](http://www.zurich.com/en/investor-relations/investor-relations-contact)

¹ Zurich Insurance Group hält keine Eigentumsanteile an den Farmers Exchanges. Farmers Group Inc., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.
² Entspricht einer Mittelpunktschätzung per 31. Dezember 2019 mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

Stakeholder Report 2019 – Investoren (fortgesetzt)



Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung

1. April 2020

Ex-Dividendtag

3. April 2020

Zahlung der Dividende ab dem

7. April 2020

Update für die ersten drei Monate

14. Mai 2020

Zurich Insights – Investorenveranstaltung

19. Mai 2020

Halbjahresergebnisse 2020

13. August 2020

Update für die ersten neun Monate

12. November 2020

[Weitere Details finden sich online unter:
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar](http://www.zurich.com/en/investor-relations/calendar)

Bereitstellung von Finanzinformationen

Die Jahresergebnisse von Zurich erscheinen in elektronischer Form. Detaillierte Informationen für die Gruppe und die wichtigsten Segmente werden für das Halbjahr und für das Gesamtjahr veröffentlicht. Informationen zu den Entwicklungen der ersten drei und der ersten neun Monate enthalten die wichtigsten Ergebnisse sowie qualitative Anmerkungen zu Markttrends. In jedem Quartal führt die Geschäftsleitung von Zurich eine Telefonkonferenz für Analysten durch.

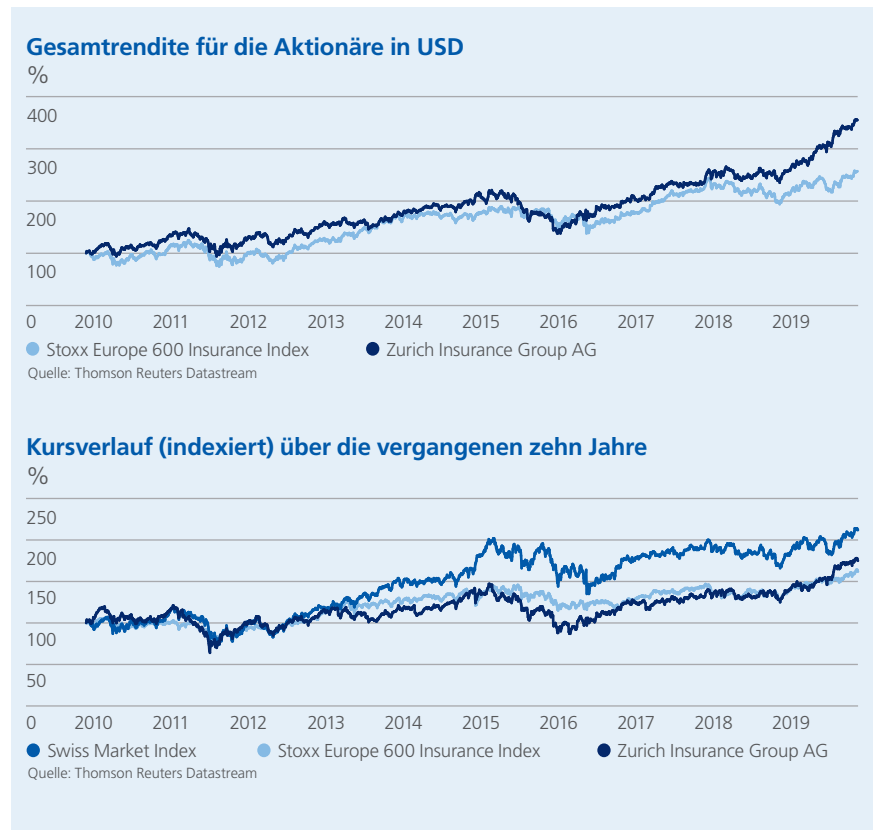
Überwachung und Messung unserer Leistung

Vorgeschlagene Bruttodividende je Aktie für 2019

CHF 20.00¹ je Aktie

(CHF 19.00 im Jahr 2018)

Die Dividende als wichtiger Bestandteil des Total Shareholder Return (TSR)



Angaben zur Aktie (CHF)

Per 31. Dezember

	2019	2018
Dividende je Aktie	20.00 ¹	19.00
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	397.10	293.10
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	403.30	320.00
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	293.00	284.10
Börsenkapitalisierung (CHF Mio.)	59'409	44'360

¹ Vorgeschlagene Dividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 7. April 2020. Die Bruttodividende unterliegt der Schweizer Verrechnungssteuer von 35%.

[Weitere Details zu den Dividenden finden Sie unter:
www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends](http://www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends)

Stakeholder Report 2019 – Gemeinschaften und Gesellschaft



Jetzt handeln für eine langfristige Perspektive

Wir sind stolz darauf, positive Veränderungen für das Leben und die Zukunft unserer Kunden, Mitarbeitenden, Anleger, Gemeinschaften und der Gesellschaft insgesamt herbeizuführen. Im Jahr 2019 sind wir einige bedeutende Verpflichtungen eingegangen, um unser Geschäft am Ziel einer kohlenstoffarmen Zukunft auszurichten, indem wir die Risiken des Klimawandels angehen.



Das Jahr 2019 war für die Weiterentwicklung unserer Führungsposition im Bereich Nachhaltigkeit wegweisend. Gemeinsam mit der Z Zurich Foundation sind wir bestrebt, Massnahmen zu ergreifen, um diejenigen Risiken zu mindern, denen wir alle zukünftig ausgesetzt sein werden – wenn wir heute nicht handeln.

Führendes Engagement gegen die globale Erwärmung

Wir haben 2019 als erstes Versicherungsunternehmen die Vereinbarung «Business Ambition for 1.5°C» unterzeichnet, die Unternehmen dazu verpflichtet, sich wissenschaftlich fundierte Ziele zu setzen, die auf die Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf 1,5 Grad Celsius über dem vorindustriellen Niveau ausgerichtet sind. Weiter sind wir der «Net-Zero Asset Owner Alliance» der UN als Gründungsmitglied beigetreten und haben uns damit zu einem Anlageportfolio mit null Emissionen bis zum Jahr 2050 verpflichtet.

Gemäss den neuesten vorliegenden Daten haben wir 2018¹ die CO₂-äquivalenten Emissionen pro Mitarbeiter gegenüber dem Ausgangswert von 2015 um 20% reduziert.¹ Diesen Erfolg verdanken wir unserem anhaltenden Fokus auf hohe Qualität, umweltfreundliche Arbeitsplätze und verantwortungsvolle Geschäftsreisepraktiken. Zurich trat 2019 der RE100-Führungsinitiative bei und verpflichtete sich, bis Ende 2022 ihren Strom zu 100% aus erneuerbaren Quellen zu beziehen. Wir bemühen uns zudem sehr darum, an unseren Standorten keine Einweg-Kunststoffartikel mehr zu verwenden und den internen Papierverbrauch um 80% zu senken. Im Jahr 2020 werden wir neue Ziele für die Emissionsreduzierung festlegen, die in Einklang mit unserer 1,5 Grad Verpflichtung stehen.

Wichtige Erfolge

- ▶ Wir setzen uns entschlossen für die Minderung des Klimarisikos ein und haben als erstes Versicherungsunternehmen eine globale Vereinbarung unterzeichnet, die uns verpflichtet, zur Reduzierung der globalen Erwärmung beizutragen.
- ▶ Unsere Impact Investments stiegen 2019 auf USD 4,6 Mrd. und die Verbesserung unseres Ergebnisses im Carbon Disclosure Project (CDP) zeigt unser Engagement für den Umgang mit dem Klimarisiko.
- ▶ Wir haben unser Engagement im Bereich schädlicher fossiler Brennstoffe wie Kraftwerkskohle weiter reduziert.
- ▶ Wir haben uns verstärkt dafür eingesetzt, der Gesellschaft zu helfen, Klimarisiken zu verstehen und sich davor zu schützen, unter anderem durch die Flood Resilience Alliance, unser Programm zum Hochwasserschutz.



Den Hochwasserschutz verbessern

Im Jahr 2013 haben wir die Zurich Flood Resilience Alliance gegründet, die durch die Z Zurich Foundation finanziert wurde. Ihre Massnahmen zur Reduzierung des Katastrophenrisikos kamen bisher 225'000 Menschen in 13 Programmen in neun Ländern direkt zugute und halfen ihnen, zu überleben und sich sogar trotz der Gefahr wiederholter Überschwemmungen positiv zu entwickeln. Die Mitglieder der Allianz setzen sich dafür ein, die Investitionen in den vorbeugenden Hochwasserschutz noch weiter zu erhöhen. Sie versuchen, eine weitere Milliarde US-Dollar aus öffentlichen und privaten Quellen zu beschaffen, um vorbeugende Massnahmen zu treffen und zwei Millionen Menschen weltweit besser gegen Hochwasser zu schützen. Die Analysemethode Post Event Review Capability (PERC) erhielt 2019 von der US-amerikanischen National Hurricane Conference eine Auszeichnung für herausragende Leistungen. Damit wurde der Ansatz gewürdigt, mit dem wir ermitteln, wie sich aus Naturereignissen Katastrophen, die eine Gemeinschaft bedrohen, entwickeln können.

Weitere Informationen über unsere Auszeichnung durch die National Hurricane Conference finden Sie hier: www.zurichna.com/about/awards-and-recognitions

Von unserer Kooperation zum Hochwasserschutz profitieren mehr als

225'000

Menschen

¹ Die Ergebnisse für die Umweltpomformance 2019 werden erst nach der Veröffentlichung dieses Berichts vorliegen.

Stakeholder Report 2019 – Gemeinschaften und Gesellschaft (fortgesetzt)

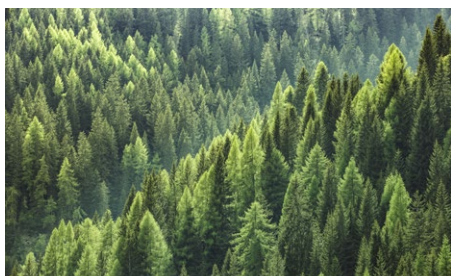


Reduzierung des Engagements im Bereich Kraftwerkskohle, Ölsand und Ölschiefer

Fossile Brennstoffe emittieren bei der Verbrennung Kohlendioxid (CO₂), und ihre Förderung kann die Umwelt schädigen. Mit Kunden und Unternehmen, in die wir investieren und die zu über 30% von Kraftwerkskohle, Ölsand und Ölschiefer abhängig sind, arbeiten wir zusammen, um ihnen bei der Reduzierung der Nutzung und Abhängigkeit zu helfen. Zurich wird zudem zukünftig keine Unternehmen mehr versichern und nicht in Unternehmen investieren, die mehr als 30% ihrer Erlöse mit dem Abbau von Kraftwerkskohle erwirtschaften oder mehr als 30% ihres Stroms daraus erzeugen.

In die Zukunft investieren

Unser Impact-Investment-Portfolio wuchs von USD 3,8 Mrd. 2018 auf USD 4,6 Mrd. 2019. Dies half dabei Emissionen von 2,8 Mio. Tonnen CO₂-Äquivalenten zu vermeiden und das Leben von 4,2 Mio. Menschen jährlich zu verbessern. Grüne Anleihen im Impact-Portfolio sind die grösste einzelne Kategorie mit über USD 3 Mrd. Weitere Anlageklassen sind soziale und nachhaltige Anleihen. Wir haben ausserdem in sieben Private-Equity-Fonds investiert, die in Bereichen wie finanzieller Inklusion tätig sind, um möglichst vielen Menschen den Zugang



Einen Wald pflanzen – Police für Police

In Grossbritannien haben wir uns verpflichtet, für jede online abgeschlossene Lebens- oder Reiseversicherungspolice einen Baum zu pflanzen, um die Kohlenstoffemissionen zu senken. Ende 2019 haben wir beinahe 50'000 Bäume gepflanzt.

[Weitere Informationen finden Sie unter: https://tree-nation.com/profile/zurich](https://tree-nation.com/profile/zurich)



zu Finanzprodukten und -dienstleistungen und sauberer Technologie zu ermöglichen. Wir finanzieren über unser Portfolio privater Kredite auch Impact-Infrastrukturprojekte wie Wind- und Solarfarmen.

Praktischer Nutzen von Impact Investing

Zurich führte 2019 ein innovatives System zur Messung der Auswirkungen von sozialen und ökologischen Investitionen ein. Dies dürfte der erste Ansatz dieser Art sein, der die Menge der vermiedenen CO₂-äquivalenten Emissionen und die Anzahl der Menschen misst, die von den Investitionen von Zurich in allen Anlageklassen und -instrumenten profitierten.

[Weitere Informationen über unsere Unterstützung von Gemeinschaften finden Sie in unseren Sustainability Highlights: www.zurich.com/sustainability](#)

[Mehr über unseren Ansatz für verantwortungsvolles Investieren finden Sie hier: www.zurich.com/en/sustainability/responsible-investment](http://www.zurich.com/en/sustainability/responsible-investment)

Unser Fortschritt

Impact Investments können dazu beitragen, ein nachhaltiges Wachstum zu fördern und Gemeinschaften zu unterstützen, während sie gleichzeitig eine finanzielle Rendite bieten, die den Risiken entspricht. Zurich verpflichtet sich bis zu USD 5 Mrd. in Impact Investments zu investieren, die darauf abzielen, das Leben und die Existenz von fünf Millionen Menschen zu verbessern.

[Alle Nachhaltigkeits-Kennzahlen finden Sie auf den Seiten 29–35](#)

Total Impact Investments¹ (USD Mrd.)



Ziel: USD 5 Mrd. Impact Investments

Menschen, die von unseren Impact Investments profitieren²

4,2 Mio. 2019

(2018: 2,4 Mio.)

Ziel: 5 Mio. Menschen

¹ Impact Investments 2019 bestanden aus grünen Anleihen (USD 3,1 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 539 Mio.), und Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 163 Mio., davon 36% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 747 Mio.).

² Anzahl der Menschen, die von Dienstleistungen in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Wohnen oder finanzielle Eingliederung und anderen Massnahmen zur Verbesserung der Lebensumstände profitiert haben, Verbesserungen, die in direktem Zusammenhang mit Zurichs Investitionen stehen.

Z Zurich Foundation

Die Z Zurich Foundation: verschiedene Wege, ein Ziel

Mithilfe der Fähigkeiten und der Fachkompetenz von Zurich hat die Z Zurich Foundation (die Stiftung), eine von Zurich finanzierte Privatstiftung¹, fast 50 Jahre lang das Leben der Menschen in Tausenden von Gemeinschaften spürbar zum Besseren verändert und entwickelt laufend neue Wege, um im Leben der Menschen in vielen Teilen der Welt Positives zu bewirken. Sie hat sich das Ziel gesetzt, bis 2024 das Leben von über 1 Million gefährdeter Menschen zu verbessern und das Leben von 10 Millionen weiteren Menschen generell positiv zu beeinflussen.

Neben der preisgekrönten globalen Flood Resilience Alliance, die von Zurich geleitet und von der Stiftung finanziert wird, unterstützt die Stiftung verschiedene lokale Projekte rund um den Globus. Beispielsweise unterstützt sie eine Organisation, die Lehrer in der Türkei zu Schulleitern weiterbildet, sowie «Beyond Empathy» in Australien, indem sie an einem Film mitwirkt, um ein breiteres Publikum auf die Geschichten junger indigener Menschen aufmerksam zu machen.

Der Erfolg der Stiftung beruht auf dem Engagement der Mitarbeitenden von Zurich, die ihre Zeit, ihr Geld und ihre Fähigkeiten einbringen, sowie auf Organisationen, die mit Zurich zusammenarbeiten. Wir helfen auch gefährdeten Menschen, die von traditionellen Versicherungsgesellschaften oft übersehen werden.

«Die Stiftung und Zurich helfen Gemeinschaften, widerstandsfähiger zu werden, entweder direkt oder durch Wohltätigkeitsorganisationen, mit denen wir zusammenarbeiten», sagt Gary Shaughnessy, der Vorsitzende des Stiftungsrats der Zurich Foundation.

Zurich Mitarbeitende, die Zeit und Fähigkeiten einsetzen um Leben zu verbessern und Menschen in Not zu unterstützen

Stunden



- Gesamte freiwillige Zeit von Zurich Mitarbeitenden (Arbeitsstunden)
- davon Stunden an qualifizierter Arbeit

Einige der vielen Wege, auf denen die Z Zurich Foundation etwas bewirkt

Unterstützung der von den Buschbränden in Australien betroffenen Gemeinschaften

Die Stiftung unterstützt Opfer der australischen Buschbrände, die 2019 und 2020 Teile des Kontinents verwüsteten. Neben der Erstspende in Höhe von AUD 100'000 an das Australische Rote Kreuz und den Rural Fire Service wird die Stiftung zusätzlich weitere 50% zu den ersten AUD 1 Mio. beitragen, die auf einer speziellen Spenden-Website an das Rote Kreuz gespendet wurden. Das Geld wird für Soforthilfemassnahmen, zur Verbesserung des Katastrophenschutzes australischer Gemeinschaften und für die Schulung, Ausrüstung und Unterstützung von Freiwilligen verwendet.

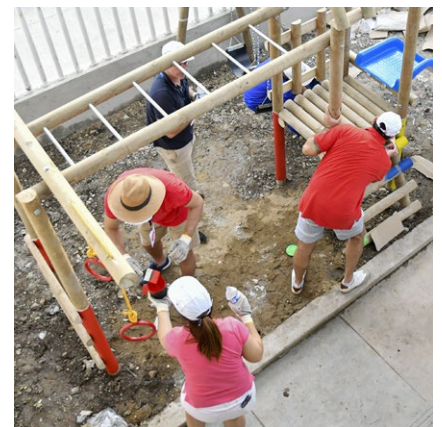
Bekämpfung der Obdachlosigkeit in Kanada

In Kanada arbeitete die Z Zurich Foundation mit einer Gruppe von Wohltätigkeitsorganisationen zusammen, welche die RESOLVE Campaign gründeten, um Geld für erschwingliche Wohnungen für die

Obdachlosen in Calgary zu beschaffen. Die Z Zurich Foundation verpflichtete sich zu einem Beitrag in Höhe von CAD 1 Mio. an eine an diesem Programm beteiligte Wohltätigkeitsorganisation, um die Hypotheken auf fast 300 neue, speziell gebaute Wohneinheiten abzuzahlen. Mitarbeitende von Zurich Canada halfen Menschen freiwillig bei der Entwicklung von Fähigkeiten für Alltag und Beruf.

Freiwilligenarbeit in Lateinamerika

Die Stiftung stellte Mittel für die Renovierung einer Schule in Kolumbien zur Verfügung. Angeführt von Claudia Dill, dem CEO Latin America von Zurich, renovierten im Jahr 2019 über 150 oberste Führungskräfte von Zurich aus Ländern in der Region zusammen mit lokalen Vertriebsmitarbeitenden die örtliche Schule in Cartagena, Kolumbien. Während der Zeit, die sie an der Schule verbrachten, konnten sie bei Reparatur- und Malerarbeiten, der Installation neuer Wasserleitungen, der Bepflanzung von Gärten und der Einrichtung einer Bibliothek gründliche Arbeit leisten.



¹ Die Z Zurich Foundation ist eine gemeinnützige Stiftung, die von der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und der Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG nach Schweizer Recht gegründet wurde und ihren Sitz in Zürich hat. Die Z Zurich Foundation arbeitet auch mit anderen lokalen Investitionsprogrammen für Gemeinschaften zusammen – in Grossbritannien mit dem Zurich Community Trust und in Deutschland mit der Zurich Kinder- und Jugendstiftung.

Nicht-finanzielle Berichterstattung

Inhalt

Unser Geschäftsbericht enthält Informationen zu einer umfassenden Reihe «nicht-finanzieller» Kennzahlen, die wir verwenden, um Informationen zu unseren vier wichtigsten Anspruchsgruppen zu überwachen und zu veröffentlichen. Diese Informationen basieren auf den Anforderungen, die einige unserer Tochtergesellschaften und Niederlassungen gemäss der Richtlinie im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte grosse Unternehmen und Gruppen (Richtlinie 2014/95/EU) seit 2017 erfüllen müssen. Unserer Ansicht nach ermöglichen diese Kennzahlen einen besseren Überblick über unser Geschäft und zeigen, wie wir unsere Effektivität in den Bereichen Sozialinformationen und Mitarbeitende, Kunden, verantwortungsvolles Investieren, Umwelt und Steuerbeiträge überwachen. Wir haben auch Verweise auf die Global Reporting Initiative (GRI) als Index verwendet, um unseren Anspruchsgruppen zu helfen, die für sie relevanten Informationen im Geschäftsbericht und auf der Website unserer Gruppe zu finden, ohne sämtliche Standards, die im Index aufgelistet sind, einzuhalten. PricewaterhouseCoopers AG hat eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit bezüglich der Sozial- und Umweltindikatoren sowie der Indikatoren für verantwortungsvolles Investieren durchgeführt. Der entsprechende unabhängige Prüfbericht ist am Ende dieses Abschnitts zu finden.

Nicht-finanzielle Berichterstattung

Kundenfeedback	30
Mitarbeiterindikatoren	30
Wohltätige Investitionen	30
Verantwortungsvolles Investieren	31
Umweltperformance	31
Total Tax Contribution 2018	31

GRI-Index	32
------------------	----

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	34
--	----



Einführung

Wir betrachten Innovation und Nachhaltigkeit als wesentlich für unsere Herangehensweise. Wir brauchen beide und bringen sie zusammen, um unsere Ziele für alle Anspruchsgruppen – Kunden, Mitarbeitende, Anleger und Gemeinschaften – zu erreichen.



«Die nächste Generation blickt einer ungewissen Zukunft entgegen. Die Welt ist unberechenbarer geworden. Indem wir ein innovatives Unternehmen sind, möchten wir bei den Menschen Vertrauen in eine nachhaltigere Zukunft schaffen.»

Giovanni Giuliani
Group Head of Strategy, Innovation and Business Development



«Wir sorgen uns um die Gesellschaft und müssen neue Wege finden, mit den globalen Risiken, denen wir gegenüberstehen, umzugehen. Das erfordert innovatives Denken, das über die reine Suche nach kurzfristigen Lösungen hinausgeht.»

Linda Freiner
Group Head of Sustainability

Die Angaben zur nicht-finanziellen Berichterstattung beruhen auf den konsolidierten Ergebnissen der Gruppe für die am 31. Dezember 2019 und 2018 endenden Geschäftsjahre. Sofern nicht anders vermerkt, sind die Beträge auf die nächste Million gerundet. Dies hat zur Folge, dass die Summe der gerundeten Beträge nicht immer dem gerundeten Gesamtbetrag entspricht. Die Berechnung von Quoten und Abweichungen erfolgt in der Regel auf der Basis der zugrunde liegenden und nicht der gerundeten Beträge. Dieses Dokument sollte in Verbindung mit dem Stakeholder Report im Abschnitt «Konzernüberblick» dieses Geschäftsberichts und dem Bericht «Sustainability Highlights 2019» der Gruppe gelesen werden, der unter www.zurich.com verfügbar ist.

Nicht-finanzielle Berichterstattung (fortgesetzt)

Kundenfeedback

	2019	2018	Veränderung
Anzahl Kunden, die durch das NPS-Programm von Zurich befragt wurden ¹	1'047'000	763'000	37%
Anzahl «Close-the-Loop» Feedbackanrufe	72'000	52'000	38%

¹ 2019 befragte Zurich über eine Million Kunden (inklusive Zurich Santander) in 25 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter System).

Unser globales NPS-Programm (Net Promoter System) gibt uns Aufschluss darüber, wie wir bestehende Kundenbeziehungen behalten und ausbauen und neue Kunden gewinnen können, indem wir ein hervorragendes Kundenerlebnis schaffen. Letztlich besteht das Ziel darin, den Anteil der Befürworter unter unseren Kunden zu erhöhen. Wir ermitteln den NPS mit Umfragen bei unseren Kunden in 25 Ländern und decken zurzeit 90% unseres Geschäfts ab (gemessen am Ertrag). Wir fragen stets bei unseren Kritikern nach – ein Prozess, in den auch alle unsere Führungskräfte einbezogen sind.

Mitarbeiterindikatoren

	2019	2018	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	55'369	53'535	3%
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – FTE (Vollzeitäquivalente)	54'030	52'267	3%
Mitarbeiterfluktuationsrate ¹	13,6%	14,1%	(0,5 pts)
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	10	10	n.m.
Freiwillige Fluktuation auf Gruppenebene ¹	7,2%	7,5%	(0,3 pts)
Freiwillige Fluktuation in technischen Funktionen ^{1,2}	6,5%	7,0%	(0,5 pts)
Frauenanteil in der Belegschaft	51,1%	50,7%	0,4 pts
Frauenanteil im Leadership Team	22,6%	22,3%	0,3 pts
Mitarbeiterbeteiligung auf gruppenweiten Feedback-Kanälen ³	76,0%	70,0%	6,0 pts
Employee Net Promoter Score (ENPS) ⁴	+26	+7	19,0 pts

Anmerkungen: Für 2019 wurde die Überschrift dieses Abschnitts in «Mitarbeiterindikatoren» abgeändert, um den Inhalt besser widerzuspiegeln. Die Kennzahl «Aktive Lernende» wird für 2019 wegen einer Änderung in den Berichterstattungssystemen nicht ausgewiesen. Bolivien und die Farmers Exchanges sind von den oben genannten Leistungskennzahlen (KPIs) ausgeschlossen. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group Inc., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

¹ Die Fluktuationszahlen beziehen sich nur auf reguläre und in-patrierte Mitarbeiter.

² Die technischen Funktionen umfassen die Schadenbearbeitung, das Underwriting und das Risk Engineering.

³ Zu den konzernweiten Feedback-Kanälen gehören Organizational Health Surveys, Employee Net Promoter Score (ENPS) und andere konzernweite Feedback-Kanäle. Dieser KPI bezieht sich auf die durchschnittliche Teilnahmequote an zwei Employee Net Promoter Score Surveys.

⁴ Der ENPS errechnet sich aus dem Durchschnitt der beiden während des Jahres durchgeführten Umfragen und misst die Mitarbeiterbindung anhand der Wahrscheinlichkeit, mit der sie das Unternehmen als Arbeitgeber empfehlen. ENPS basiert auf der Messung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit und -bindung (Transaktions-NPS und Beziehungs-NPS), die Zurich erfolgreich als Methode zur Kundenbindung einsetzt.

Wohltätige Investitionen

	2019	2018	Veränderung
Mittelbeschaffung und Spenden (USD Mio.)	2	2	n.m.
von Mitarbeitenden von Zurich (USD Mio.)	1	1	n.m.
von Geschäftseinheiten von Zurich (als Verdoppelung) (USD Mio.) ¹	1	1	n.m.
Gesamte freiwillige Zeit von Mitarbeitenden (Arbeitsstunden)	142'200	121'290	17%
davon Stunden an qualifizierter Arbeit	31'807	29'619	7%
Freiwilligenarbeit leistende Mitarbeitende (% der Gesamtbelegschaft) ²	20,3%	n/a	n/a
Gesamte Jahresbeiträge für wohltätige Zwecke von Geschäftseinheiten von Zurich (USD Mio.) ^{1,3}	12	10	18%
Gesamte Jahresbeiträge für wohltätige Zwecke von Zurich an die Z Zurich Foundation (USD Mio.) ⁴	40	–	n/a

Anmerkungen: Die Zurich Insurance Group und ihre Mitarbeitenden leisten einen wertvollen Beitrag durch Spendenaktionen, Freiwilligenarbeit und Geldbeiträge, neben den wohltätigen Investitionen der Z Zurich Foundation.

¹ Unternehmensspenden der Farmers Exchanges sind nicht enthalten. Die Zurich Insurance Group hält keine Eigentumsanteile an den Farmers Exchanges. Farmers Group Inc., eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

² 2019 führten wir unsere Leistungskennzahl für die Anzahl der Mitarbeitenden von Zurich wieder ein, die im Jahresverlauf an einer oder mehreren Freiwilligenaktionen teilnahmen. Dies beinhaltet auch den Verdoppelungsbetrag der Geschäftseinheiten von Zurich unter «Mittelbeschaffung und Spenden».

⁴ Früher wurden die Beiträge für wohltätige Zwecke der Z Zurich Foundation für die Zwecke der Leistungskennzahlen auf einer Cash-Out-Basis bewertet. Ab 2019 umfassen die Beiträge die gesamten wohltätigen Spenden verschiedener juristischer Einheiten der Zurich Insurance Group an die Z Zurich Foundation auf Cash-Out-Basis. Die früher ausgewiesenen Zahlen für 2018 wurden gemäss diesem neuen Ansatz angepasst.

Nicht-finanzielle Berichterstattung (fortgesetzt)

Verantwortungsvolles Investieren	2019	2018	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	81,3%	74,2%	7,1 pts
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	97,5%	97,2%	0,3 pts
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	4'555	3'790	20%
Investment-Portfolio (USD Mio.) ⁴	204'803	195'472	5%

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

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments 2019 bestanden aus grünen Anleihen (USD 3.1 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 539 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 163 Mio., davon 36% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 747 Mio.).

⁴ Das Investment-Portfolio wird auf Marktbasis berechnet und unterscheidet sich von den gesamten Kapitalanlagen der Gruppe, die in der konsolidierten Jahresrechnung ausgewiesen werden, die auf Buchhaltungsbasis berechnet werden und keine liquiden Mittel enthalten.

Umweltperformance	2018	2017	Veränderung
Auswirkungen Immobilieninvestitionen: Energieverbrauch (kWh pro m ²) ^{1,2}	113	114	(1%)
Auswirkungen Immobilieninvestitionen: CO ₂ -Emissionen (kg pro m ²) ^{1,2}	27	28	(4%)
Eigener Geschäftsbetrieb: CO ₂ e-Emissionen pro Mitarbeiter (metrische Tonnen pro FTE) ^{2,3}	1,9	2,1	(6%)

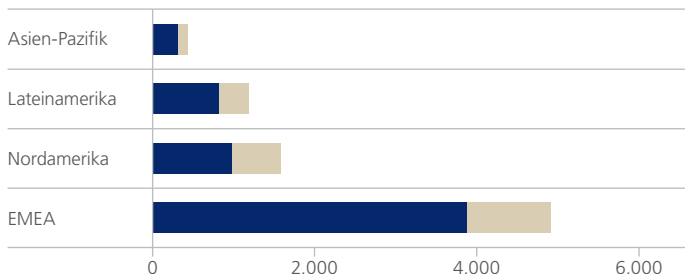
¹ Einschliesslich Immobilieninvestitionen in der Schweiz (40% des Wertes der weltweiten direkten Immobilieninvestitionen). Die Liegenschaften des Immobilien-Investment-Portfolios werden weitgehend nicht von Zurich genutzt. Die Daten basieren auf Zählerständen und Informationen von Energieversorgern und sind heizgradtagbereinigt.

² Die Daten zu den CO₂e-Emissionen pro Mitarbeiter im Jahr 2019 werden im 2. Quartal 2020 verfügbar sein, jene zu den Auswirkungen der Immobilieninvestitionen im Jahr 2019 im 1. Quartal 2021.

³ Umfasst die Emissionen von selbst genutzten Immobilien (Strom und Heizung), von Flugreisen, Bahn und Autos (Mietwagen und Fuhrpark).

Total Tax Contribution^{1,2} 2018³

Total Tax Contributions 2018 nach Region in Mio. USD



● Für die Staaten eingezogene Steuern
● Steueraufkommen den Aktionären zurechenbar

¹ Gesamtsteueraufkommen

² Zahlen basieren auf IFRS ohne latente Ertragsteuern.

³ Die Steuerbeiträge für 2019 werden im zweiten Quartal 2020 verfügbar sein.

Die zehn Länder mit der höchsten Total Tax Contribution im Jahr 2018

Land (in Mio. USD)	Total Tax Contribution	Für die Staaten eingezogene Steuern	Steueraufkommen den Aktionären zurechenbar
USA	1'546	954	592
Schweiz	1'372	1'076	295
Deutschland	1'086	855	231
Grossbritannien	848	693	155
Brasilien	513	330	183
Italien	452	379	73
Spanien	382	234	148
Österreich	315	290	25
Argentinien	305	223	82
Australien	294	242	52

Das Verhältnis zwischen den eingezogenen Steuern und den Aktionären zurechenbaren Steuern variiert je nach Region und Land. Die Gründe dafür sind die Volumen der lokalen Geschäftseinheiten von Zurich, aber auch die unterschiedlichen Gegebenheiten der verschiedenen Steuerrechtssysteme, in denen Zurich tätig ist.

GRI-Index

GRI ist eine internationale, unabhängige Organisation, die Unternehmen, Staaten und andere Organisationen dabei unterstützt, die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf wichtige Nachhaltigkeitsthemen wie Klimawandel, Menschenrechte, Korruption und viele andere zu verstehen und zu kommunizieren. Nachstehend finden sich Verweise auf den Index der Global Reporting Initiative (GRI), um unseren Anspruchsgruppen zu helfen, die für sie relevanten Informationen im Geschäftsbericht und auf der Website der Gruppe zu finden, ohne sämtliche Standards, die im Index aufgelistet sind, einzuhalten. In der Tabelle sind die Berichte und die Website der Organisation sowie die Verweise auf die folgenden GRI-Standards aufgelistet.

Allgemeine Angaben

Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
102-1	Name der Organisation	AR zweite Umschlagseite (U2)
102-2	Aktivitäten, Marken, Produkte und Dienstleistungen	→ → AR U2, 11 bis 15 und 18 bis 21; SR 12 bis 15
102-3	Hauptsitz der Organisation	AR U2
102-4	Betriebsstätten	→ AR 10 bis 15, 270 und 283 bis 287
102-5	Eigentumsverhältnisse und Rechtsform	AR 188 und 299
102-6	Belieferte Märkte	→
102-7	Grösse der Organisation	AR U2
102-8	Information zu Angestellten und sonstigen Mitarbeitern	AR 16 bis 17, 22 bis 23 und 30
102-9	Lieferkette	→ SR 37; CDP
102-10	Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette	AR 5 bis 7, 10 bis 17, 175 und 205 bis 207
102-11	Vorsorgeansatz oder Vorsorgeprinzip	AR dritte Umschlagseite
102-12	Externe Initiativen	→ AR 20 bis 28; SR 11 und 38 bis 39
102-13	Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	→ CDP
102-14	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	→ AR 2 bis 7, 38 bis 39, 90 bis 91, 126 bis 127, 164 bis 165 und 176 bis 177; SR 5
102-15	Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen	→ AR 10 bis 17 und 126 bis 127; CDP; SR 7 bis 9 und 14 bis 15
102-16	Werte, Grundsätze, Standards und Verhaltensnormen	→ AR 4 bis 8; SR 10
102-17	Verfahren zu Beratung und Bedenken in Bezug auf die Ethik	→ → AR 78
102-18	Führungsstruktur	→ AR 41 bis 43; SR 10; CDP
102-19	Delegation von Befugnissen	→ SR 10; CDP
102-20	Zuständigkeit auf Vorstandsebene für ökonomische, ökologische und soziale Themen	→ → AR 57 bis 58; SR 10
102-21	Dialog mit Stakeholdern zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen	→ SR 7 bis 8
102-22	Zusammensetzung des höchsten Kontrollorgans und seiner Gremien	→ AR 46 bis 63
102-23	Vorsitzender des höchsten Kontrollorgans	→ AR 2 bis 3, 38 bis 39 und 48; SR 10
102-24	Nominierungs- und Auswahlverfahren für das höchste Kontrollorgan	AR 48
102-25	Interessenkonflikte	AR 54 und 74 bis 78
102-26	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Festlegung von Zielen, Werten und Strategien	AR 62
102-27	Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	AR 62

Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
102-28	Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	AR 55 bis 58
102-29	Identifizierung und Umgang mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen	→ → AR 57 bis 58
102-30	Wirksamkeit der Verfahren zum Risikomanagement	AR 155
102-31	Überprüfung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen	→ AR 38 bis 39
102-32	Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	→ → AR 56 bis 57; CDP
102-33	Übermittlung kritischer Anliegen	→ AR 69; CDP
102-35	Vergütungspolitik	AR 97 bis 100
102-36	Verfahren zur Festlegung der Vergütung	AR 100 bis 106
102-37	Einbindung der Stakeholder bei Entscheidungen zur Vergütung	AR 104 und 106
102-40	Liste der Stakeholder-Gruppen	→ → → AR 18; SR 7; CDP
102-41	Tarifverträge	→
102-42	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	→ SR 7
102-43	Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	→ AR 18 bis 19; SR 7
102-44	Wichtige Themen und hervorgebrachte Anliegen	→ SR 7 bis 8
102-45	Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten	AR 283 bis 287
102-46	Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen	AR 188 bis 193 und 299
102-47	Liste der wesentlichen Themen	→ SR 7 bis 8
102-49	Änderungen bei der Berichterstattung	AR 190 bis 193
102-50	Berichtszeitraum	AR 188 bis 189 und 299
102-51	Datum des letzten Berichts	→ SR 1; CDP
102-52	Berichtszyklus	AR 179; SR 4; CDP
102-53	Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht	→ AR 313
102-55	GRI-Inhaltsindex	→ AR 32 bis 33; SR 42 bis 43
102-56	Externe Prüfung	AR 34 bis 35, 75 bis 76, 122, 290 bis 295 und 306 bis 309; SR 40 bis 41

Legende:

AR Geschäftsbericht 2019 **SR** Sustainability Highlights 2019*
CDP CDP Bericht 2019 [→](#) Link zur Website der Zurich Insurance Group

* Der Bericht zu den Sustainability Highlights 2019 umfasst die «Communication on Progress» des United Nations Global Compact sowie unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen. Weitere Informationen finden Sie auf www.zurich.com/en/sustainability

GRI-Index (fortgesetzt)

	Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl		Nummer	Name des Standards	Verweis und Seitenzahl
Managementansatz	103-1	Erläuterung des wesentlichen Themas und seiner Abgrenzung	SR 7 bis 9	Umweltbewertung der Lieferanten	308-1	Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden	CDP
	103-3	Beurteilung des Managementansatzes	AR 62 bis 63; SR 7 bis 9		Beschäftigung	401-1	Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation
Wirtschaftliche Leistung	201-1	Unmittelbar erzeugter und ausgeschütteter wirtschaftlicher Wert	AR 179 bis 187	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz		403-1	Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
	201-2	Finanzielle Folgen des Klimawandels für die Organisation und andere mit dem Klimawandel verbundene Risiken und Chancen	AR 157 bis 160; CDP		403-6	Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter	SR 24 bis 25
	201-3	Verbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne und sonstige Vorsorgepläne	AR 242 bis 249	Aus- und Weiterbildung	404-1	Durchschnittliche Stundenzahl der Aus- und Weiterbildung pro Jahr und Angestellten	
	201-4	Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand	AR 234		405-1	Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	 AR 30 und 49
Indirekte ökonomische Auswirkungen	203-1	Infrastrukturinvestitionen und geförderte Dienstleistungen	SR 17 bis 18 und 27 bis 30; CDP	Diversität und Chancengleichheit	415-1	Parteispenden	
	203-2	Erhebliche indirekte ökonomische Auswirkungen	 SR 14, 28 bis 30 und 32 bis 34; CDP		Politische Einflussnahme		
Materialien	301-2	Eingesetzte recycelte Ausgangsstoffe					
Energie	302-1	Energieverbrauch innerhalb der Organisation	CDP				
	302-3	Energieintensität	CDP				
	302-4	Verringerung des Energieverbrauchs	SR 35 bis 37; CDP				
Emissionen	305-1	Direkte THG Emissionen (Scope 1)	AR 1 und 31; SR 37; CDP				
	305-2	Indirekte energiebedingte THG Emissionen (Scope 2)	CDP				
	305-3	Sonstige indirekte THG Emissionen (Scope 3)	CDP				
	305-4	Intensität der THG Emissionen	CDP				
	305-5	Senkung der THG Emissionen	SR 35; CDP				

Legende:

AR Geschäftsbericht 2019 **SR** Sustainability Highlights 2019*

CDP CDP Bericht 2019 Link zur Website der Zurich Insurance Group

* Der Bericht zu den Sustainability Highlights 2019 umfasst die «Communication on Progress» des United Nations Global Compact sowie unsere Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen. Weitere Informationen finden Sie auf www.zurich.com/en/sustainability

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

An die Konzernleitung der Zurich Insurance Group AG, Zürich

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) im Zusammenhang mit der nicht-finanziellen Berichterstattung der Zurich Insurance Group AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften („ZIG“) für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr durchzuführen.

Umfang und Prüfungsgegenstand

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit fokussierte sich auf die ausgewählte nicht-finanzielle Kennzahlen im Geschäftsbericht 2019 der ZIG:

- a) Die «Mitarbeiterindikatoren» 2019 auf Seite 30, die 2019 Indikatoren zu «Wohltätigen Investitionen» auf Seite 30, die 2019 Indikatoren zu «Verantwortungsvollem Investieren» auf Seite 31 sowie die 2018 Indikatoren zur «Umweltperformance» auf Seite 31 («die nicht-finanziellen Kennzahlen»); und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung der Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten.

Kriterien

Die von ZIG benutzten Kriterien sind in den internen Richtlinien zur Berichterstattung beschrieben und definieren jene Verfahren, mit welchen die nicht-finanziellen Kennzahlen intern erhoben, verarbeitet und konsolidiert werden

Inhärente Grenzen

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von Daten im Bereich der nicht-finanziellen Berichterstattung unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Prüfungsbericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den ZIG Richtlinien und Verfahren sowie den Definitionen zur internen nicht finanziellen Berichterstattung gelesen werden. Ferner ist die Quantifizierung der CO₂ Emissionen aufgrund unvollständiger wissenschaftlicher Methoden zur Bestimmung von Emissionsfaktoren und den notwendigen Werten für verbundene Emissionen für verschiedene Gase beschränkt.

Verantwortung von ZIG

Die Konzernleitung der ZIG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und Darstellung der Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines entsprechenden internen Kontrollsystems mit Bezug auf diesen Berichterstattungsprozess, der frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist.

Unsere Verantwortung

Unsere Verantwortung ist es, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchzu Kontrollorgans führen und auf der Grundlage unserer Prüfung eine Schlussfolgerung zu ziehen, ob wir auf Sachverhalte gestossen sind, aus denen wir schliessen müssten, dass die nicht-finanziellen Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Kriterien erstellt worden sind.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (revised) 'Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information' und ISAE 3410 'Assurance Engagements on Green-house Gas Statements' vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine begrenzte Sicherheit über die ausgewählten nicht-finanziellen Kennzahlen in allen wesentlichen Belangen zu erlangen.

Unter Berücksichtigung von Risiko- und Wesentlichkeitsüberlegungen haben wir Prüfungshandlungen durchgeführt, um ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des unabhängigen Prüfers. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers (fortgesetzt)

Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir ausserdem die Vorschriften zur Unabhängigkeit und Ethik des Code of Ethics for Professional Accountants, publiziert vom International Ethics Standards Board for Accountants, eingehalten. Dieser Code basiert auf den Prinzipien der Integrität, Objektivität, professionellen Kompetenz und Verhalten, Vertraulichkeit sowie der Sorgfaltspflicht.

PricewaterhouseCoopers setzt den International Standard on Quality Control 1 um und unterhält entsprechend ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle einschliesslich schriftlicher Leitlinien und Prozesse bezüglich der Compliance über ethische Ansprüche, berufliche Verhaltensanforderungen und den anwendbaren rechtlichen und regulatorischen Vorschriften.

Vorgehensweise

Im Wesentlichen haben wir folgende Arbeiten durchgeführt:

- Prüferische Durchsicht der Anwendung der ZIG internen Richtlinien stichprobenweise in Tochtergesellschaften in der Schweiz, dem Vereinigten Königreich, den USA, Deutschland, Spanien, Irland, Isle of Man sowie Hongkong
- Befragung von ZIG Vertretern auf Gruppenstufe, welche für die Erhebung und Verarbeitung der nicht-finanziellen Kennzahlen zuständig sind
- Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von nicht-finanziellen Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz
- Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis
- Prüferische Durchsicht und Beurteilung der Prozesse und der entsprechenden Kontrollen betreffend Konsolidierung und nicht-finanzieller Berichterstattung

Wir haben keine anderen Daten geprüft als jene, welche im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand beschrieben sind. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

Schlussfolgerung aus der betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass

- a) Die im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand definieren ausgewählten nicht-finanziellen Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den internen ZIG Richtlinien und Verfahren aufbereitet und offengelegt wurden; und
- b) Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse für die Erhebung und Konsolidierung Daten sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Aggregation dieser Daten nicht funktionieren.

PricewaterhouseCoopers AG

Peter Eberli

Raphael Rutishauser

Zürich, 20. Februar 2020

Governance

40

Bericht über
die Corporate Governance

92

Vergütungsbericht

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance

Nachhaltigen Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen schaffen

« Mit einer klaren Strategie und starkem Engagement für Nachhaltigkeit integrieren wir ESG-Themen in unser gesamtes Geschäft.»

Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats



Das Versicherungswesen ist perfekt positioniert, um die Gesellschaft bei Herausforderungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) zu unterstützen, und Zurich leistet dazu bei Kapitalanlagen sowie Versicherungsprodukten und -angeboten einen verstärkten Beitrag. Zudem unterstützen wir die Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt und fördern die Beschäftigungsfähigkeit und stellen dabei sicher, dass wir unsere Mitarbeitenden und Gemeinschaften mit den notwendigen Fähigkeiten ausstatten, damit sie mit den raschen Veränderungen Schritt halten können. Damit tragen wir zur Schaffung einer nachhaltigen Zukunft für alle unsere Anspruchsgruppen bei.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Gute Unternehmensentscheidungen sind für unsere Organisation von grösster Bedeutung. Wir haben unsere Führungsstruktur 2019 weiter gestärkt.

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger

Im Laufe des letzten Jahres ist es für Unternehmen wichtiger denn je geworden, für alle Anspruchsgruppen nachhaltigen Mehrwert in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) zu schaffen. So sind zum Beispiel die Auswirkungen des Klimawandels im Hier und Jetzt bereits zunehmend spürbar, und junge Menschen erheben ihre Stimme lauter als je zuvor.

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance

Das Versicherungswesen ist perfekt positioniert, um die Gesellschaft bei Herausforderungen im ESG-Bereich zu unterstützen, und Zurich leistet dazu einen verstärkten Beitrag. Zu den Schlüsselereignissen im Jahr 2019 gehörte, dass Zurich als erste Versicherungsgesellschaft die Verpflichtung zur Einhaltung des 1,5°C-Unternehmensziels der UN unterzeichnete und der UN-Klimaschutzinitiative «Asset Owner Initiative for Net Zero Portfolios» beitrug. Damit haben wir uns verpflichtet, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Beziehungen zu Kunden und unsere Kapitalanlagen klimafreundlich zu gestalten und den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft zu unterstützen.

Im sozialen Bereich unterstützen wir Arbeitnehmer, ihr Einkommen abzusichern und einen längeren Ruhestand zu finanzieren, und wir fördern den Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit und der digitalen Kompetenz unserer Mitarbeitenden und Gemeinschaften. Wir engagieren uns für die nachhaltige Arbeitsgestaltung und fördern eine Arbeitskultur, in der sowohl Arbeitgeber als auch Mitarbeitende ihren Beitrag dazu leisten, sodass alle Beteiligten ihre Ziele verfolgen und sich gemeinsam besser auf die Zukunft vorbereiten können. Im Zusammenhang mit der dritten Säule unserer Nachhaltigkeitsstrategie, dem Aufbau von Vertrauen im digitalen Zeitalter, haben wir vor Kurzem unsere Datenschutzerklärung veröffentlicht, in der wir uns verbindlich verpflichten, verantwortungsbewusst und sicher mit den Daten unserer Kunden umzugehen.

In Zeiten schneller weltweiter Veränderungen durch Herausforderungen wie der Klimawandel, Cyberisiken und neue

Kompetenzanforderungen ist Nachhaltigkeit mehr als ein Ziel. Sie ist eine grundlegende Anforderung, die wir an alle unsere Aktivitäten stellen, damit zukünftige Generationen gedeihen können.

Gute Governance unterstützt unser nachhaltiges Geschäft

Um im Hinblick auf die gesellschaftlichen Herausforderungen nachhaltige Wertschöpfung zu erzielen, muss ein Unternehmen sich zudem selbst tragen. Deshalb sind die traditionellen Governance- und Aufsichtsfunktionen des Verwaltungsrats von zentraler Bedeutung, und die Rahmenbedingungen werden regelmässig überprüft, um ihre Tragfähigkeit zu gewährleisten. Während die Geschäftsleitung weiter die Umgestaltung des Unternehmens verfolgt, konzentriert der Verwaltungsrat sich auf die langfristige Perspektive und Planung. Zudem wird der Verwaltungsrat mit dem Eintritt in einen neuen Strategiezyklus im Jahr 2020 für eine Lernkultur im Unternehmen eintreten und auf weitere greifbare Ergebnisse unserer Nachhaltigkeitsstrategie hinarbeiten.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

An der ordentlichen Generalversammlung vom 3. April 2019 wurden Michael Halbherr, Jasmin Staiblin und Barry Stowe als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. David Nish stellte sich nicht mehr zur Wiederwahl. Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2020 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder vor.

Amanda Blanc, ehemals CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) and Bank Distribution, entschloss sich, mit Wirkung per 2. Juli 2019 von ihrer Funktion zurückzutreten. Alison Martin übernahm mit Wirkung per 9. Juli 2019 die Funktion des CEO EMEA and Bank Distribution, fungierte jedoch bis zum 30. September 2019 auch weiterhin als Group Chief Risk Officer (Group CRO). Am 1. Oktober 2019 übernahm Peter Giger die Funktion des Group CRO und wurde Mitglied der Konzernleitung.

Diese Ernennungen führen durch unterschiedlich lange Amtszeiten, einen ausgewogeneren Geschlechtermix, Unterschiede im beruflichen Werdegang und der geografischen Herkunft oder anderen Faktoren zu einer weiteren Ausweitung der Vielfalt des Denkens in unserem Verwaltungsrat und unserer Konzernleitung. Diese Diversität spiegelt den globalen Charakter unseres Geschäfts und unserer Kunden- und Mitarbeiterbasis wider. Sie hilft uns, das ganze Bild zu sehen, fördert Innovation, steigert die Produktivität und führt insgesamt zu besseren Ergebnissen.

Anspruchsgruppen von Zurich

Nachhaltiges Handeln ist allen unseren Anspruchsgruppen wichtig, und die Strategie von Zurich wird uns helfen, für sie alle positive Ergebnisse zu erzielen. Vielen Dank für Ihr anhaltendes Vertrauen, Ihre Unterstützung und Ihr Engagement.



Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Wir haben uns in Einklang mit unserer Nachhaltigkeitsphilosophie weiterentwickelt



2010	2011	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zurich fällt aus DJSI heraus	Zurich wieder in DJSI aufgenommen	Bronze Class in DJSI	Nr. 2 in DJSI Silver Class	Nr. 3 in DJSI Silver Class	Nr. 3 in DJSI Silver Class	Nr. 5 in DJSI Bronze Class	Nr. 2 in DJSI Bronze Class

Unternehmensphilanthropie		Management von ESG-Risiken		Nachhaltige Wertschöpfung	
2008/9 ▶ Längerfristige Verpflichtung für die Z Zurich Foundation	2011 ▶ Genehmigung der ersten Corporate-Responsibility-Strategie von Zurich	2012 ▶ Ziele und Pläne für sieben Schwerpunktbereiche entwickelt und vereinbart ▶ Unterzeichner der PRI	2014/15 Umsetzungsbeispiele: ▶ Verpflichtung zu grünen Anleihen im Wert von USD 2 Mrd. ▶ Ziel von 10% PE Impact Investments ▶ Messsystem für Hochwasserschutz entwickelt und getestet ▶ Klimaneutralität ▶ Konzernweite Gesundheits- und Sicherheitsstandards ▶ Einbeziehung von Diversität und Inklusion in unsere Personalstrategie ▶ Rahmenkonzept für Nachhaltigkeitsrisiken im Underwriting	2017 ▶ Genehmigung eines neuen Nachhaltigkeitsziels für Zurich ▶ Unterzeichner der UN-Grundsätze für nachhaltige Versicherungen	2019 ▶ Verständigung von Konzernleitung und VR über Prioritäten für 2019–2020 ▶ Neue Richtlinie für Kraftwerkskohle, Ölsand und Ölschiefer ▶ Unterzeichnung der Verpflichtung zur Einhaltung des 1,5°C-Unternehmensziels

Bericht über die Corporate Governance

Contents

Einführung	41
Überblick über die Governance der Gruppe	42
Konzernstruktur	44
Verwaltungsrat	46
Konzernleitung	64
Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group	74
Externe Revision	75
Group Audit	77
Group Compliance	78
Anspruchsgruppen	79
Aktionäre	79
Mitarbeitende	82
Kunden	84
Gemeinschaften – unsere Rolle in der Gesellschaft	85
Kapitalstruktur	86
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	88
Risikomanagement und internes Kontrollsystem	88
Unternehmensfortführung	88

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Einführung

Die Zürich Versicherungs-Gruppe, 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 Übernahme von Verantwortung basiert. Die Strukturen, Regeln und Betriebsabläufe schaffen die Grundlagen für ein angemessenes Geschäftsverhalten sowie klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Organe und Mitarbeitenden der Gruppe.

Der vorliegende Bericht beschreibt die Praxis der Gruppe in Bezug auf 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 20. März 2018).
- ▶ 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.

Zurich untersteht der Versicherungsgruppenaufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA (FINMA). Auch der Gemeinsame Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden hat die Gruppe angesichts ihrer geringen nicht-versicherungsbezogenen Aktivitäten von einem Versicherungskonglomerat in eine Versicherungsgruppe umklassifiziert. Das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) verpflichtet schweizerische Versicherungsgesellschaften und -gruppen zur Einrichtung und Aufrechterhaltung von robusten Governance- und Risikomanagementsystemen sowie 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 einzelnen Gesellschaften gemäss dem Swiss Solvency Test (SST) ausgewiesen werden. Alle wichtigen gruppeninternen Transaktionen sind der FINMA zu melden. Neben der von der FINMA durchgeführten Gruppenaufsicht sowie der Versicherungsaufsicht über die juristischen Einheiten Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG und Orion Rechtsschutz-Versicherung AG werden die Versicherungstochtergesellschaften und die weiteren Finanzdienstleistungseinheiten der Gruppe von den jeweils zuständigen 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 (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents). Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss 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.

Wichtige Änderungen in der Corporate Governance im Jahr 2019 – auf einen Blick

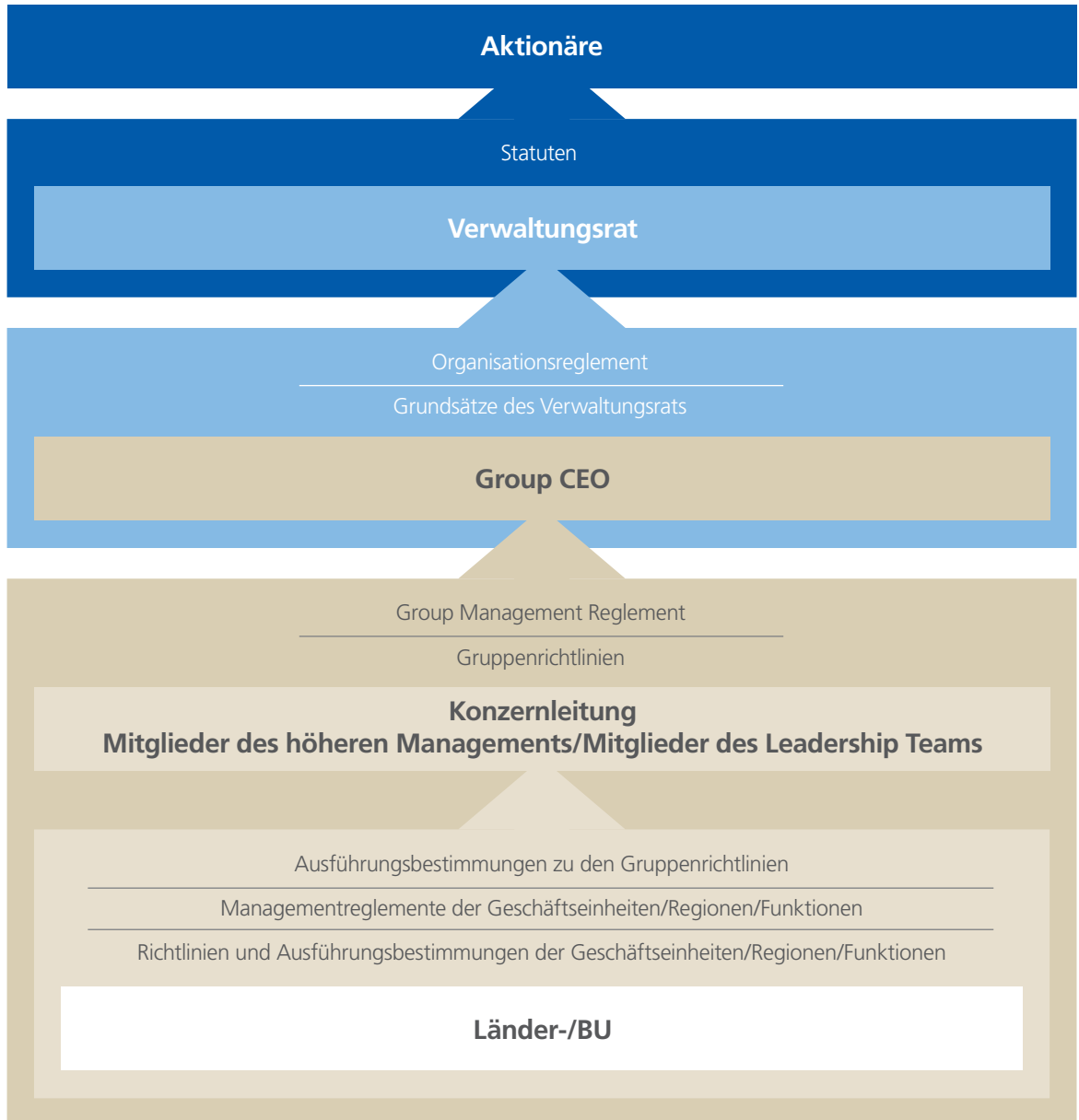
Per 31. Dezember 2019

Verwaltungsrat	Konzernleitung
<p>Neuwahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Michael Halbherr, neues Mitglied des Verwaltungsrats (per 3. April 2019) ▶ Jasmin Staiblin, neues Mitglied des Verwaltungsrats (per 3. April 2019) ▶ Barry Stowe, neues Mitglied des Verwaltungsrats (per 3. April 2019) <p>Ausgeschieden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ David Nish, aus dem Verwaltungsrat ausgeschieden (per 3. April 2019) 	<p>Neuernennungen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Peter Giger, Group Chief Risk Officer (Group CRO) (per 1. Oktober 2019) <p>Wechsel der Funktion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Alison Martin, CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) and Bank Distribution (per 9. Juli 2019), ehemals Group CRO <p>Rücktritte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Amanda Blanc, CEO EMEA and Bank Distribution (per 2. Juli 2019)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Überblick über die Governance der Gruppe

Struktur der Governance-Dokumente



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 (Group CEO) und von der Konzernleitung, die zusammen für die Führung der Gruppe im täglichen Geschäft verantwortlich sind. Im Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG sind nur Mitglieder vertreten, die vom Management unabhängig und nicht mit der Geschäftsführung betraut sind.

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 90 bis 121) 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, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Vergütungs-Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung des Vergütungsreglements von Zurich¹, das Vergütungsphilosophie, -grundsätze, -system und -praktiken umfasst. Um den Verwaltungsrat bei der Durchführung dieser Aufgaben zu unterstützen, hat der Verwaltungsrat einen Vergütungsausschuss eingerichtet. Gemäss den Bestimmungen der VegüV und der Statuten werden die Mitglieder des Vergütungsausschusses an der ordentlichen Generalversammlung einzeln gewählt. 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 2019 bestand der Ausschuss aus fünf Mitgliedern.

Der Vergütungsausschuss bewertet jährlich das Vergütungsreglement und die Vergütungsarchitektur von Zurich, einschliesslich der Incentive-Pläne, die diskretionär sind und jederzeit beendet, modifiziert, geändert oder überarbeitet werden können. Der Vergütungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat bei Bedarf 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 ihre 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.

Werden in den Sitzungen des Vergütungsausschusses und des Verwaltungsrats selbst Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten, des Group CEO oder anderer Mitglieder der Konzernleitung getroffen, nehmen diese nicht an der Sitzung teil. Weitere Einzelheiten zum Verantwortungsbereich des Vergütungsausschusses finden Sie auf der Seite 59.

Die Genehmigungsstruktur der Vergütung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Eine starke Governance-Struktur stellt die Ausrichtung an den Interessen der Aktionäre sicher

Vergütungsgovernance

Gegenstand	Empfehlung von	Genehmigung durch Verwaltungsrat	Genehmigung durch Aktionäre
Vergütungsarchitektur	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats, Risiko- und Investementausschuss des Verwaltungsrats ²		
Betreffendes Kapitel des Organisationsreglements	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Vergütungsreglement von Zurich	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Vergütungsbericht ³	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		konsultative Abstimmung
Vergütung des Verwaltungsrats	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		verbindliche Abstimmung
Vergütung des Group CEO	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		verbindliche Abstimmung ⁴
Vergütung der Konzernleitung	Group CEO		verbindliche Abstimmung
Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütungen	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Finanzierung der STIP-Pools	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats ⁵		
Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats ⁵		

¹ Die Vergütungsrichtlinien des Unternehmens, die als Rahmenwerk für die Governance, Gestaltung, Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe dienen, sollen die Geschäftsstrategie, das Risikomanagementsystem sowie die operativen und finanziellen Pläne der Gruppe unterstützen und berücksichtigen die gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen.

² Auf Empfehlung des Group CEO.

³ Der Vergütungsbericht befasst sich mit der Vergütungsstruktur, dem Vergütungsreglement und der Offenlegung der Vergütungen.

⁴ Die Vergütung des Group CEO wird gemeinsam mit der Vergütung der Konzernleitung genehmigt.

⁵ Basierend auf Vorschlägen des Group CEO unter Berücksichtigung einer Risikoinschätzung durch das Group Risk Management.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Konzernstruktur

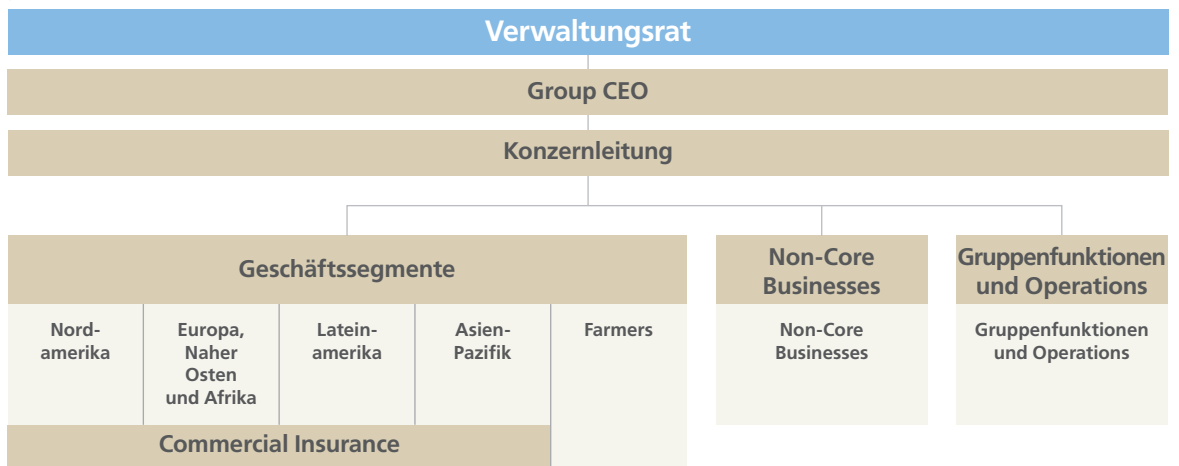
Operative Konzernstruktur

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 Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung sowie der Lebensversicherung für Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die per 31. Dezember 2019 geltende operative Konzernstruktur.

Operative Konzernstruktur

per 31. Dezember 2019



Die Gruppe verfolgt eine kundenorientierte Strategie und wird nach Regionen geführt; hinzu kommen das Farmers-Geschäft in den USA und das globale 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 Europe, Middle East & Africa (EMEA) and Bank Distribution, CEO Latin America, CEO Asia Pacific), der CEO Farmers und der CEO Commercial Insurance. Vier Konzernleitungsmitglieder nehmen Konzernfunktionen wahr: der Group Chief Financial Officer (Group CFO), der Group Chief Investment Officer (Group CIO), der Group Chief Risk Officer (Group CRO) und der Group Chief Operating Officer (Group COO). Die Funktion des Group COO vereint die Verantwortung für Operations und Technologie mit der Verantwortung für Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung und Preisgestaltung und schafft damit ein Gefühl der Entschlossenheit und Verantwortung für technische Exzellenz, Effizienz und Business-Transformation in allen Teilen des Geschäfts. Der Group CFO ist zudem verantwortlich für das Rückversicherungsgeschäft. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den Seiten 64 bis 74.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Die operative Struktur der Gruppe spiegelt die von der Gruppe betriebenen Geschäftsbereiche und deren strategische Ausrichtung, durch welche verschiedene Produkte und Dienstleistungen bestimmten Kundengruppen angeboten werden, wider. Die berichtspflichtigen Segmente der Gruppe für 2019 sind folgende:

- ▶ **Regionen (EMEA, Nordamerika, Lateinamerika und Asien-Pazifik):** Durch diese Segmente bietet die Gruppe eine Vielzahl von Produkten der Schaden- und Unfallversicherung sowie Lebensversicherung für Privat- und Firmenkunden sowie Rückversicherungsangebote an. Commercial Insurance fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen.
 - Durch den Geschäftsbereich **Schaden- und Unfallversicherung (Property & Casualty, P&C)** bietet die Gruppe Privatpersonen sowie kleinen, mittleren und grossen Unternehmen eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Motorfahrzeug-, Haushalts- und gewerbliche Versicherungen an.
 - Das **Lebensversicherungsgeschäft (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.
- ▶ **Farmers** erbringt über Farmers Group, Inc. (FGI) und ihre Tochtergesellschaften bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen 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. Farmers 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.
- ▶ **Gruppenfunktionen und Operations** bestehen 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. Zusätzlich umfasst der Bereich Gruppenfunktionen und Operations operative, technische Governance-Aktivitäten in den Gebieten Technologie, Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung, Versicherungsmathematik und Preisgestaltung.
- ▶ **Non-Core Businesses** umfasst Versicherungs- und Rückversicherungsgeschäfte, welche die Gruppe als nicht zum Kerngeschäft gehörend betrachtet und die vor allem im Hinblick auf eine rentable Abwicklung verwaltet werden. Das Non-Core Business ist hauptsächlich in den Vereinigten Staaten, Bermuda und Grossbritannien angesiedelt.

Ein detaillierter Bericht zu den Ergebnissen der Geschäftsbereiche im Jahr 2019 befindet sich im Financial Review der Gruppe ab Seite 164. Darüber hinaus ist ein Überblick über die Aktivitäten der Gruppe im Abschnitt «Konzernüberblick» dieses Berichts enthalten. Zusätzlich werden wir im Laufe des Jahres weitere Informationen über unser Geschäft auf der Website unserer Gruppe bereitstellen, unter anderem auf den Seiten der Rubrik «Über uns» (<https://www.zurich.com/de-de/about-us>).

Eine Aufstellung der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe findet sich auf den Seiten 285 bis 287. Weitere Informationen über die Kotierungen der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind den Informationen für Anleger auf den Seiten 24 bis 25 sowie unter <https://www.zurich.com/investor-relations/our-shares/registered-share-data> zu entnehmen.

Verwaltungsrat

Ein Verwaltungsrat mit hoher Diversität und starker Governance

Unsere Führungsstruktur und die unabhängige, vielfältige Zusammensetzung des Verwaltungsrats gewährleisten eine effektive Corporate Governance und einen strategischen Weitblick, und sie fördern die Integration von ESG-Themen ins Geschäft. So schafft Zurich nachhaltigen Mehrwert für ihre Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen.



Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Luxemburg
Jahrgang: 1954

[Seite 50](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Christoph Franz
Vizepräsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz und Deutschland
Jahrgang: 1960

[Seite 50](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Joan Amble
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1953

[Seite 50](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Catherine Bessant
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1960

[Seite 51](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Verwaltungsrat (fortgesetzt)



Dame Alison Carnwath
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien

Jahrgang: 1953

[Seite 51](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss (Vorsitzende),
Governance-, Nominierungs- und
Nachhaltigkeitsausschuss, Risiko- und
Investmentausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Kishore Mahbubani
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Singapur

Jahrgang: 1948

[Seite 52](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss, Risiko-
und Investmentausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Michael Halbherr
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz

Jahrgang: 1964

[Seite 51](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Risiko- und Investmentausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Jasmin Staiblin
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Deutschland

Jahrgang: 1970

[Seite 53](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Jeffrey Hayman
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Jahrgang: 1960

[Seite 52](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Risiko- und Investmentausschuss
(Vorsitzender), Governance-, Nominie-
rungs- und Nachhaltigkeitsausschuss,
Prüfungsausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Barry Stowe
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Jahrgang: 1957

[Seite 53](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG



Monica Mächler
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz

Jahrgang: 1956

[Seite 52](#)

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und Nach-
haltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss

**Sonstige Mandate innerhalb
der Gruppe:**
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

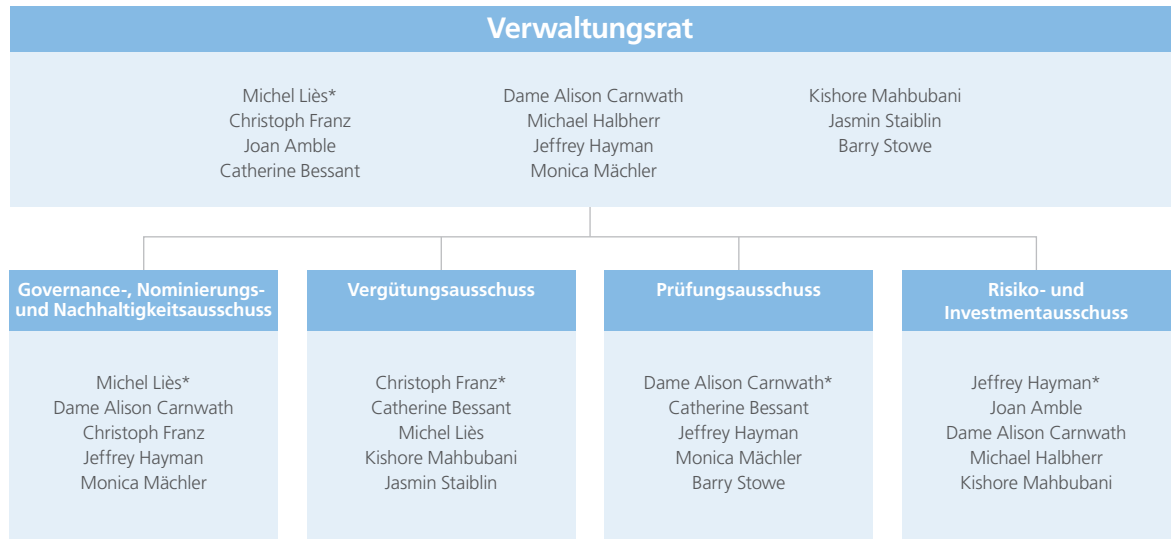
Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist – unter der Führung des Präsidenten – für die Festlegung der Gesamtstrategie der Gruppe verantwortlich, zu der auch ein starkes Engagement für Nachhaltigkeit gehört. 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 2019



* 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, die, 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 an der Generalversammlung neu zur Wahl stellen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Herr Liès ist ebenfalls Präsident des Verwaltungsrats dieser Gesellschaft. Kein Mitglied des Verwaltungsrats nimmt weitere 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 diese Unternehmen wurde er zum Ehrenpräsidenten ernannt. Dieses Amt verleiht weder das Recht auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder Rechte und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds noch den Anspruch auf ein Verwaltungsrats Honorar.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

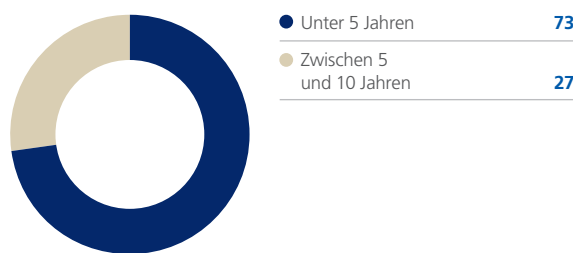
Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Im aktuellen, sich rasch verändernden globalen Umfeld ist Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Verwaltungsrat von Zurich setzt sich aus Personen unterschiedlicher geografischer und kultureller Herkunft und mit unterschiedlichen Erfahrungen zusammen, die unserer internationalen Ausrichtung entsprechen. Sie bringen lokale kulturelle Perspektiven, regionale Netzwerke und vielfältige Kenntnisse und Fähigkeiten mit, die wir durch die Wahl von drei neuen Verwaltungsratsmitgliedern an der diesjährigen ordentlichen Generalversammlung nochmals erweitert haben. Mit einem Frauenanteil von 45% gehört der Verwaltungsrat von Zurich zu den Verwaltungsräten mit einer der ausgewogensten Geschlechterverteilungen in der Schweiz. Dank der Vielfalt seiner Mitglieder kann der Verwaltungsrat seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung aller aktuellen geschäftlichen Anforderungen wahrnehmen.

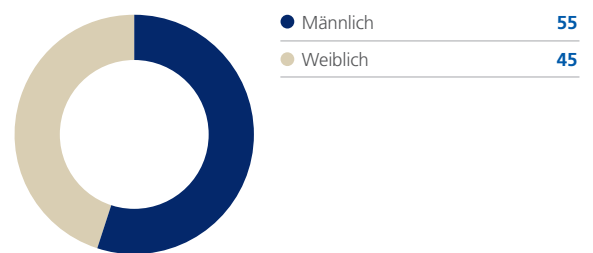
Per Ende Dezember 2019 sassen im Verwaltungsrat Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Branchen und Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen. Ferner profitiert der Verwaltungsrat von der breit gefächerten kulturellen Herkunft, den unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen seiner Mitglieder etwa in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Industrie, Ingenieurwesen und Technik, aber auch in rechtlichen und regulatorischen Belangen.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2019 in Bezug auf Länge der Amtszeit, Geschlechterverhältnis, Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Nationalität stellt sich wie folgt dar, wobei die durchschnittliche Länge der Amtszeit 3,5 Jahre betrug:

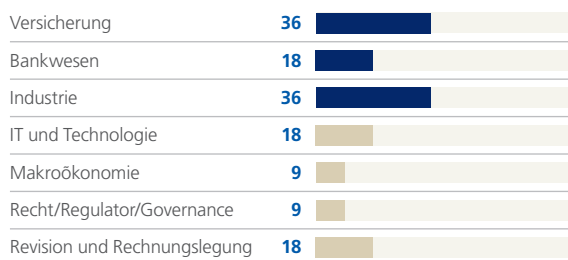
Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit in %, per 31. Dezember 2019



Verwaltungsrat nach Geschlecht in %, per 31. Dezember 2019

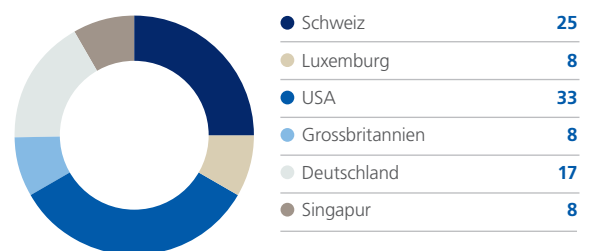


Verwaltungsrat nach Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnissen in %, per 31. Dezember 2019



● Sektor ● Spezialisierung

Verwaltungsrat nach Nationalität in %, per 31. Dezember 2019



Diversität des Verwaltungsrats als Fokus für die Zukunft

Zurich betrachtet die optimale Zusammensetzung des Verwaltungsrats als entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Arbeit des Verwaltungsrats. Im Mittelpunkt der laufenden Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten steht eine gute Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Erzielung grösstmöglicher Vielfalt des Denkens im Verwaltungsrat. Mittels eines ausgewogenen Portfolios von Profilen, in denen auch nichtfachliche Fähigkeiten Berücksichtigung finden, soll eine optimale Zusammensetzung des Verwaltungsrats erzielt werden. Diese soll zur Strategie der Gruppe und den zukünftigen Herausforderungen passen, die durch schnelle Veränderungen im Kundenverhalten, in Wirtschaft und Technik, im rechtlichen und regulatorischen Umfeld etc. auf uns zukommen können.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Michel Liès verfügt über eine 40-jährige Erfahrung im weltweiten Versicherungs-, Rückversicherungs-, Lebensversicherungs-, Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Er hat eine Vielzahl von Positionen in der Versicherungsindustrie bekleidet, darunter die des Group Chief Executive Officer von Swiss Re. Er begann seine Karriere beim Rückversicherer im Jahr 1978, wobei er zunächst für den Bereich Leben in Lateinamerika tätig war und 1983 nach Europa wechselte. Hier hatte er eine Reihe von leitenden Positionen im Lebensversicherungsgeschäft von Swiss Re inne. Im Jahr 1994 trat er in den Nichtlebenbereich von Swiss Re ein, wo er für Südeuropa und Lateinamerika verantwortlich war. Von 1998 bis 2000 fungierte Michel Liès als Leiter der Division Lateinamerika. Er wurde 2000 Leiter der Division Europa für das Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft der Gruppe. 2005 wurde Michel Liès Head Client Markets von Swiss Re, wo er für die weltweiten Kundenbeziehungen verantwortlich war. Ausserdem wurde er zum Mitglied der Konzernleitung des Rückversicherers ernannt. Von 2011 bis 2012 war Michel Liès Chairman of Global Partnerships von Swiss Re. Dieses Gremium arbeitet mit Regierungen, internationalen Entwicklungseinrichtungen und Nichtregierungsorganisationen zusammen, um globale Risiken anzugehen, einzudämmen und die Widerstandsfähigkeit zu verbessern. Im Februar 2012 wurde Michel Liès zum Group CEO von Swiss Re ernannt und bekleidete diese Position bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2016. Seit April 2018 ist er Verwaltungsratspräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Michel Liès ist Mitglied des Verwaltungsrats des Institute of International Finance (IIF), sitzt im Beirat Zukunft Finanzplatz und ist Mitglied des Stiftungsrats von Avenir Suisse und des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung. Des Weiteren ist er Mitglied des European Financial Services Round Table und Stiftungsratsmitglied des Lucerne Festival sowie Mitglied des Steering Committee des Insurance Development Forum.

Ausbildung

Michel Liès hat einen Master in Mathematik der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich.

Christoph Franz

Vizepräsident 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 er zum Stellvertreter des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG und zum CEO Passenger Airlines befördert. Von 2011 bis 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. Im April 2018 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

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 von Chugai Pharmaceuticals Ltd. (kontrolliert durch Roche Holding AG) sowie von Stadler Rail AG. Des Weiteren ist Herr Franz Mitglied der Stiftungsräte der Ernst-Goehner Stiftung, von Avenir Suisse, der Schweizerischen Studienstiftung und des Lucerne Festival sowie Mitglied des Beirats der Universität St. Gallen (HSG). Er wurde im Mai 2017 zum Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen ernannt. Im September 2017 wurde Herr Franz zum Mitglied der Versammlung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) gewählt, des übergeordneten Organs der Organisation, zusätzlich wurde er im Mai 2018 in den Rat der Versammlung gewählt.

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.

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 & Ernst (heute 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

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 unabhängige Beraterin des Kontroll- und Risikoausschusses der Geschäftsleitung der amerikanischen Tochtergesellschaft von Société Générale S.A., einer französischen multinationalen Bank und Finanzgesellschaft. Frau Amble engagiert sich ausserdem für die Förderung von Frauen im Berufsleben, unter anderem als emeritierte Präsidentin und Mitbegründerin der W.O.M.E.N. in America LLC, und hält verschiedene Vorträge dazu. Frau Amble nimmt ebenfalls an Verwaltungsrats- und anderen Foren teil und referiert zum Thema Corporate Governance sowie Corporate Culture.

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).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

Catherine Bessant

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Catherine Bessant ist Chief Operations and Technology Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Bank of America. Seit sie 1982 ihre Tätigkeit im Corporate Banking der Bank of America aufnahm, bekleidete sie verschiedene Führungspositionen innerhalb des Unternehmens: President of Global Product Solutions and Global Treasury Services, Chief Marketing Officer, President of Consumer Real Estate and Community Development Banking, National Small Business Segment Executive und Market President der Bank of America, Florida. Bevor sie ihre heutige Position übernahm, war Frau Bessant als President of Global Corporate Banking tätig. Sie leitet den Bereich Global Technology and Operations der Bank of America seit 2010. In dieser Funktion ist sie unternehmensweit verantwortlich für End-to-End-Technologie und operative Dienstleistungen für die fast 95'000 Mitarbeitenden und Auftragnehmer in über 35 Ländern. Seit März 2017 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Bessant ist Mitglied des Advisory Board der Ross School of Business an der University of Michigan und Mitglied des President's Council of Advisors on Science and Technology in den USA. Sie war 16 Jahre Mitglied des Verwaltungsrats von Florida Blue, früher Blue Cross and Blue Shield of Florida und war dort zudem Lead Independent Director.

Ausbildung

Frau Bessant schloss ihr Studium an der Ross School of Business der University of Michigan mit einem Bachelor of Business Administration ab.

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. Von 2008 bis Juli 2018 war sie Verwaltungsratspräsidentin von Land Securities Group plc. Seit März 2012 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Carnwath ist seit 2011 Senior Advisor bei Evercore Partners. Sie ist seit 2005 Mitglied des Verwaltungsrats von PACCAR Inc. und seit September 2013 Mitglied des Beirats der St. George's Society in New York. Seit Mai 2014 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat der BASF SE sowie Vorsitzende des Prüfungsausschusses der BASF SE. Im Mai 2018 wurde sie zum unabhängigen Mitglied des Verwaltungsrats sowie zum Mitglied des Prüfungsausschusses von BP plc. ernannt.

Ausbildung

Frau Carnwath schloss ihr Studium in Wirtschaft und Deutsch an der Universität von Reading ab. Sie hält zudem einen Ehrendokortitel (LLB) von der Universität von Reading und der Universität von Exeter.

Michael Halbherr

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Michael Halbherr verfügt über umfassende Erfahrung in der Technologiebranche als Investor, aktives Verwaltungsratsmitglied und Berater für junge, aufstrebende Unternehmen in vielen verschiedenen Bereichen, darunter digitale Kartierung, Mobilitätstechnologie, mobile Betriebssysteme und Industrieenanwendungen. Von 2006 bis 2014 bekleidete er verschiedene Führungspositionen bei Nokia Corporation. Unter anderem war er von 2011 bis 2014 Mitglied des Leadership-Teams von Nokia und später CEO von HERE BV, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft von Nokia und einem führenden Unternehmen in der Fahrzeugortungstechnologie. Von 2001 bis 2006 fungierte er als CEO von gate5, einem Startup im Bereich Mobiltelefonie-Software mit Sitz in Berlin, das 2006 von Nokia übernommen wurde. Von 2000 bis 2001 war er Managing Director bei Europeatweb, dem Risikokapitalbereich von Groupe Arnault und einem Investor von gate5. Zuvor war er von 1994 bis 2000 als Manager bei Boston Consulting Group (BCG) an den Standorten Zürich und Boston ein aktives Mitglied des Technologieteams. Er begann seine berufliche Laufbahn im Laboratory for Computer Science des Massachusetts Institute of Technology (MIT), wo er von 1992 bis 1994 als Gastwissenschaftler und Postdoktorand mit Schwerpunkt auf Programmierparadigmen für massivparallele Rechner forschte. Seit April 2019 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

Michael Halbherr ist ein nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats und Verwaltungsratspräsident von German Bionic Systems GmbH in Augsburg, Trafi Ltd. in Vilnius und FATMAP Ltd. in Berlin sowie strategischer Berater der Zeotap GmbH. Er ist zudem Vorsitzender des Kuratoriums des Instituts für Mobilitätsforschung (ifmo), einer Forschungseinrichtung der BMW Group.

Ausbildung

Michael Halbherr verfügt über ein Doktorat in Elektrotechnik der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich.

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 tätig, unter anderem als Chairman von AIU Insurance Company in Japan sowie President und CEO von AIU Far East Holdings, Japan und 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 Präsident 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 (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss

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 sowie Vorträge und publiziert in den Bereichen internationales Wirtschaftsrecht sowie Regulierung und deren Auswirkungen. Sie war von Mai 2012 bis Mai 2018 Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Börse AG. Seit April 2013 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Mächler ist 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 und des Vorstands des Europa Instituts an der Universität Zürich.

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 und 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. Als Gründungsmitglied und erster Dekan war Herr Mahbubani von 2004 bis Ende 2017 an der Lee Kuan Yew School of Public Policy der National University of Singapore (NUS) tätig. Seit Juli 2019 ist er Distinguished Fellow am Asia Research Institute (ARI) der NUS. Er tritt öffentlich auf und publiziert zu geopolitischen und wirtschaftlichen Themen. Die Financial Times hat sein Buch «The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World» zu einem der besten Wirtschaftsbücher des Jahres 2013 gewählt. Sein neuestes Buch, «Has the West Lost it?», wurde im April 2018 in London veröffentlicht und von Martin Wolf als «a compelling warning» beschrieben. Seit April 2015 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Im September 2017 wurde er zum Verwaltungsratspräsidenten von Aggregate Asset Management gewählt. Seit Januar 2016 ist er ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats von Wilmar International Limited, Singapur. Zudem nahm er Einsitz in den Verwaltungsräten und Beiräten verschiedener Institutionen in Singapur, Europa und Nordamerika. Momentan ist er Mitglied des Yale President's Council on International Activities (PCIA), des Global Agenda Council on China des World Economic Forums und des Singapore Social Science Research Council.

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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

Jasmin Staiblin

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Jasmin Staiblin bringt ihr umfassendes Wissen bezüglich der Transformation von Geschäftsfeldern und der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit als wettbewerbsrelevantes Unterscheidungsmerkmal in ihre Rolle ein. Sie gilt als eine der führenden europäischen Expertinnen im Bereich Energie und war bis 31. Dezember 2018 CEO von Alpiq, einem führenden Schweizer Energiedienstleister und Stromproduzenten in Europa. Sie begann ihre Karriere 1997 im globalen schwedisch-schweizerischen Technologiekonzern ABB Group. Sie bekleidete verschiedene globale Funktionen als Mitglied des Managementteams der Division Power Technologies von ABB. Von 2006 bis 2012 war sie CEO von ABB Schweiz. Im Jahr 2013 wurde sie CEO der Alpiq Holding AG. Seit April 2019 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Staiblin ist Mitglied im Verwaltungsrat von Rolls-Royce plc, London, von NXP Semiconductors N.V., Niederlande, der Georg Fischer AG, Schaffhausen, sowie von Seves Group S.à.r.l., Luxemburg.

Ausbildung

Frau Staiblin studierte Physik und Elektrotechnik an der Technischen Hochschule Karlsruhe, Deutschland, und an der Königlichen Technischen Hochschule in Stockholm, Schweden. Sie beendete ihr Studium mit einem Abschluss in Physik und verfügt über einen Master of Science in Elektrotechnik.

Barry Stowe

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Barry Stowe verfügt über umfassende berufliche Erfahrungen und Kenntnisse, die er in diversen leitenden Positionen in der Versicherungsbranche in Nordamerika und Asien erwarb. Von 2006 bis 2018 war er Mitglied des Verwaltungsrats und der Konzernleitung von Prudential plc. Von 2015 bis 2018 war er Verwaltungsratspräsident und CEO von Jackson Holdings Ltd., einer Tochtergesellschaft von Prudential plc, und von 2006 bis 2015 CEO von Prudential Corporation Asia. Von 1995 bis 2006 war er in verschiedenen leitenden Funktionen bei American International Group (AIG) tätig, unter anderem leitete er von 2001 bis 2006 AIG Life Companies Accident & Health Worldwide mit Sitz in Hongkong. Von 1992 bis 1995 war er Vorsitzender von NISUS, einer Tochtergesellschaft von Pan-American Life Insurance Group. Von 1980 bis 1992 nahm er unterschiedliche Funktionen beim Versicherungs- und Rückversicherungsmakler Willis Corroon Group plc in den USA wahr. Seit April 2019 ist er Mitglied der Verwaltungsräte 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

Barry Stowe ist Senior Advisor bei Prudential plc. Er ist Co-Vorsitzender des Retirement Income Institute in Washington D.C., Vizepräsident von Cheekwood Estate & Gardens in Nashville, Tennessee, und Mitglied des Tennessee Business Leadership Council.

Ausbildung

Barry Stowe verfügt über einen Bachelor of Arts in Politikwissenschaft und Klassischer Altertumswissenschaft der Lipscomb University in Nashville, Tennessee.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Die Geschäftsadresse aller Verwaltungsratsmitglieder lautet: Mythenquai 2, 8002 Zurich, 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.

Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss überprüft jährlich die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder und teilt seine Erkenntnisse dem Verwaltungsrat mit, der für die definitiven Entscheidungen zuständig ist. Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss überprüft insbesondere die folgenden Unabhängigkeitskriterien, bevor er ein neues Verwaltungsratsmitglied zur Wahl und danach jährlich zur Wiederwahl vorschlägt. Er bestätigt, dass:

- ▶ weder Verwaltungsratsmitglieder noch deren unmittelbare Familienmitglieder oder andere ihnen nahestehenden Personen auf direktem oder indirektem Weg von einem Mitglied der Zürich Versicherungs-Gruppe Beratungshonorare oder andere Vergütungen und/oder geldwerte Leistungen im Jahr 2019 oder den vergangenen drei Jahren erhielten, ausser in ihrer Eigenschaft als Verwaltungsrats- oder Ausschussmitglied;
- ▶ weder Verwaltungsratsmitglieder noch deren unmittelbare Familienmitglieder im Jahr 2019 oder in den vergangenen drei Jahren bei einem Mitglied der Zürich Versicherungs-Gruppe beschäftigt sind oder waren.

Basierend auf der Empfehlung des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses bestimmte der Verwaltungsrat, dass der Verwaltungsrat per 12. Februar 2020 ausschliesslich aus Mitgliedern bestand, die nicht mit der Geschäftsführung betraut waren, unabhängig vom Management waren 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. Weitere Informationen zu den Unabhängigkeitsgrundsätzen der Gruppe finden Sie in Art. 16.6 des Anhangs des Organisationsreglements (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Für die Verwaltungsratsmitglieder gelten zudem die Vorschriften und Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur Verhinderung des Missbrauchs von Insiderinformationen.

Externe Mandate

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) enthalten die Statuten von Zurich in Artikel 33 (<https://www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association>) Bestimmungen zur Anzahl der externen Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung wahrnehmen darf.

Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt. Nach Art. 33 Abs. 1 sind in den Statuten folgende allgemein verbindliche Obergrenzen festgelegt:

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

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

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 dürfen zusätzliche Mandate nur dann übernommen werden, wenn mit deren Übernahme noch ausreichend Zeit und Ressourcen für die Ausübung der im Konzern übernommenen Ämter verfügbar sind.

Grösse des Verwaltungsrats und Amtszeit

Gemäss Art. 21 der Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens sieben und maximal dreizehn Mitgliedern. Nach dem Organisationsreglement (Art. 4.4) der Gruppe darf die Amtszeit der Mitglieder des Verwaltungsrats im Allgemeinen die Dauer von zwölf Jahren nicht übersteigen. Ausnahmen sind unter besonderen Umständen möglich (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Wahlen

Gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz erfolgt die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Mitglieder des Vergütungsausschusses jährlich. Die Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen gewählt (Art. 17 und 21 der Statuten).

David Nish stellte sich an der ordentlichen Generalversammlung am 3. April 2019 nicht mehr zur Wiederwahl (seine Biographie findet sich im Jahresbericht 2018 auf Seite 48: <https://www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports>). Alle anderen Verwaltungsratsmitglieder wurden für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Michael Halbherr, Jasmin Staiblin und Barry Stowe wurden als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. Als Mitglieder des Vergütungsausschusses wählte die ordentliche Generalversammlung Catherine Bessant, Christoph Franz, Michel M. Liès, Kishore Mahbubani und Jasmin Staiblin. Als unabhängigen Stimmrechtsvertreter wählten die Aktionäre Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2020 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder vor.

Der Verwaltungsrat unterbreitet den Aktionären folgenden Wiederwahlvorschlag:

- ▶ Als Mitglieder: Michel M. Liès, Joan Amble, Catherine Bessant, Dame Alison Carnwath, Christoph Franz, Michael Halbherr, Jeffrey Hayman, Monica Mächler, Kishore Mahbubani, Jasmin Staiblin und Barry Stowe
- ▶ Als Präsident des Verwaltungsrats: Michel M. Liès
- ▶ Als Mitglieder des Vergütungsausschusses: Catherine Bessant, Christoph Franz, Michel M. Liès, Kishore Mahbubani und Jasmin Staiblin
- ▶ Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter: Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller

Interne Organisationsstruktur

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 verfügt über 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 2019 wurden elf Sitzungen abgehalten (bei sechs dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; vier Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Vier Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden, und fünf Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden im Durchschnitt. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat drei Zirkulationsbeschlüsse gefasst.

2019 nahmen durchschnittlich 94,21% der Verwaltungsratsmitglieder an den Sitzungen teil. Um ihre Pflichten zu erfüllen, wendeten 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 2019

	Verwaltungsrat	Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeits- ausschuss	Vergütungs- ausschuss	Risiko- und Investment- ausschuss	Prüfungs- ausschuss
Anzahl der Sitzungen	11	7	7	8	8
Anzahl der Mitglieder ¹	11	5	5	5	5
Sitzungsteilnahme in %	94,21	97,14	100	92,5	95

Personenbezogene Sitzungsteilnahme

Joan Amble	11/11	–	–	8/8	–
Catherine Bessant	11/11	–	7/7 ⁴	–	8/8
Dame Alison Carnwath	10/11	7/7	–	8/8	8/8
Christoph Franz	10/11	7/7	7/7	–	–
Michael Halbherr ³	9/10	–	–	6/7 ⁴	–
Jeffrey Hayman	11/11	7/7	–	8/8	7/7
Michel M. Liès	11/11	7/7	7/7	–	–
Monica Mächler	10/11	6/7	–	–	6/8
Kishore Mahbubani	10/11	–	7/7	6/8	–
David Nish ²	2/2	–	–	1/1 ⁵	1/1 ⁵
Jasmin Staiblin ³	9/10	–	6/6 ⁴	–	–
Barry Stowe ³	9/10	–	–	–	7/7 ⁴

¹ Bis 3. April 2019 hatte der Verwaltungsrat neun, der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss fünf, der Prüfungsausschuss vier, der Vergütungsausschuss vier und der Risiko- und Investitausschuss fünf Mitglieder.

² An der Generalversammlung am 3. April 2019 nicht mehr zur Wiederwahl gestellt.

³ An der Generalversammlung am 3. April 2019 gewählt.

⁴ Am 3. April 2019 dem Ausschuss beigetreten.

⁵ Am 3. April 2019 aus dem Ausschuss ausgeschieden.

Verwaltungsrat

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 genehmigt den Strategieplan und die Gesamtziele der Gruppe basierend auf den Empfehlungen des Group CEO und erhält Berichte des Group CEO über die Umsetzung der Konzernstrategie und die dabei erzielten Fortschritte.
- ▶ **Finanzen:** Der Verwaltungsrat genehmigt jährlich den Finanz- und operativen Plan und erstellt Richtlinien für die Eigenkapitalzuteilung und Finanzplanung. Darüber hinaus prüft und genehmigt der Verwaltungsrat den Geschäftsbericht und die halbjährliche Finanzberichterstattung der Gruppe sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals. 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 an Konzernfunktionen. In diesem Zusammenhang bespricht der Verwaltungsratsbesondere 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 Geschäftsportfolios.
- ▶ **Nachhaltigkeit:** Der Verwaltungsrat genehmigt basierend auf den Empfehlungen des Group CEO ESG-Ziele, die einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsstrategie, das Underwriting oder die Geschäftsperformance haben. Ausserdem legt der Verwaltungsrat die Werte und Grundsätze der Gruppe fest, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen erfüllt werden.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- ▶ **Risikomanagement:** Der Verwaltungsrat genehmigt die wesentlichen Grundsätze und Verfahren des Risikomanagements der Gruppe, insbesondere den Grad der Risikobereitschaft und Risikotoleranz der Gruppe.

Weitere Informationen über die Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrats finden sich in den Artikeln 5.3 und 5.4 des Organisationsreglements der Zurich Insurance Group AG (www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Aktivitäten 2019: Im Jahr 2019 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf Folgendes:

- ▶ Nachfolgeplanung für die Verwaltungsratsmitglieder und Onboarding neuer Mitglieder;
- ▶ Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- ▶ Umsetzung der Strategie, Vorbereitung des neuen Strategiezyklus und Festlegung der Konzernziele, wozu auch die Entwicklung eines nachhaltigen und kundenorientierten Geschäftsmodells gehört;
- ▶ Risikomanagement und internes Kontrollsystem, die eine integrierte Betrachtung von Risiken und Kundentrends im Assurance-Bereich sowie strukturellen Veränderungen in der Branche und neuen Technologien ermöglichen;
- ▶ 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 dieser 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 unterbreiten 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 2019 länger als eineinhalb Stunden.

Externe Beurteilung

Mindestens einmal jährlich prüft der Verwaltungsrat basierend auf einer vom Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss erstellten Beurteilung des Verwaltungsrats (die mindestens alle drei Jahre auch eine Einschätzung eines externen Experten beinhaltet) seine eigene Leistung sowie die Leistungen der einzelnen Ausschüsse. Diese Überprüfung soll zeigen, ob der Verwaltungsrat und die Ausschüsse effektiv und effizient arbeiten und ob Veränderungen in der Mitgliedschaft des Verwaltungsrats und der Ausschüsse erforderlich sind. Die jährliche Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats beinhaltet im Besonderen die Überprüfung des Profils der Verwaltungsratsmitglieder und die Beurteilung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit für die Wahrnehmung ihres Mandats im Verwaltungsrat und seinen Ausschüssen (auch unter Berücksichtigung der Art und Anzahl ihrer bei anderen Unternehmen ausgeübten Mandate) (siehe Nominierungsgrundsätze in Art. 15 ff. des Anhangs des Organisationsreglements in www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Im Jahr 2019 wurde eine externe Beurteilung des gesamten Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse erstellt. Sie erstreckte sich auf wesentliche Aspekte der Effektivität des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse wie ihre Grösse, Kultur, Zusammensetzung, vertretene Fähigkeiten und Qualifikationen, die Dynamik innerhalb des Verwaltungsrats und in seinem Verhältnis zum Management, die Arbeit des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse in den Bereichen Strategie, Governance, Wettbewerb, Vergleich mit der Konkurrenz und Performancemanagement, Zeitaufwand und Verfahren (Planungsqualität und Zuordnung) etc. Anschliessend wurde ein Bericht mit den wesentlichen Stärken und Herausforderungen erstellt und vom Verwaltungsrat beraten. Derzeit unternimmt der Verwaltungsrat Schritte, um die Ergebnisse seiner Beurteilung in die Praxis umzusetzen.

Verwaltungsratsausschüsse

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

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss besteht mindestens aus vier Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell wirken Michel M. Liès (Vorsitzender), Dame Alison Carnwath, Christoph Franz, Jeffrey Hayman und Monica Mächler in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss für Folgendes zuständig:

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- ▶ Im Einklang mit dem Bekenntnis der Gruppe zu guter Corporate Governance, nachhaltigem Geschäftsgebaren und Wertschöpfung unterstützt er den Verwaltungsrat durch die Einführung von Best Practices in der Corporate Governance in der gesamten Gruppe, wobei sichergestellt wird, dass die Rechte der Aktionäre und anderer wichtiger Anspruchsgruppen in vollem Umfang geschützt werden.
- ▶ Er unterstützt den Verwaltungsrat dabei, an der Spitze einen angemessenen Ton zu setzen, um wichtige Werte und Verhaltensweisen zu fördern und eine solide und offene Kultur im gesamten Unternehmen zu gewährleisten.
- ▶ Er entwickelt Richtlinien für die Corporate Governance, schlägt diese dem Verwaltungsrat vor und überprüft sie.
- ▶ 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. Er schlägt 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: Diese umfasst nebst Geschlecht auch Kultur, fachliche und soziale Kompetenz, Ausbildung und Standpunkte, Erfahrung, Nationalität sowie einen vielfältigen sonstigen 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 (siehe Nominierungsgrundsätze in Art. 15 ff. des Anhangs des Organisationsreglements in www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/corporate-documents).
- ▶ Er überwacht die Ausbildung des Führungsnachwuchses und überprüft die erzielten Fortschritte bei der Nachfolgeplanung.
- ▶ Er prüft und genehmigt die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele des Konzerns.
- ▶ Er prüft Ziele für Themen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG), die einen wesentlichen Einfluss auf die Geschäftsstrategie, das Underwriting oder die Geschäftsperformance haben, und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge.

Aktivitäten 2019: Im Jahr 2019 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- ▶ Nachfolgeplanung für die Verwaltungsratsmitglieder;
- ▶ Zusammensetzung der Verwaltungsratsausschüsse und Nachfolgeplanung;
- ▶ Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- ▶ Prüfung von Dokumenten zur Corporate Governance und Übermittlung von Änderungsvorschlägen an den Verwaltungsrat;
- ▶ Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen und -initiativen wie nachhaltige Arbeitsgestaltung, Klimaschutz und Vertrauensbildung in einer digitalen Gesellschaft mit regelmässigen Updates;
- ▶ Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corporate Governance, einschliesslich Änderungen von Gesetzen und Vorschriften in der Schweiz und auf internationaler Ebene.

Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2019 hielt er sieben Sitzungen ab.

Vergütungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Vergütungsausschuss aus mindestens drei unabhängigen, nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht. Aktuell wirken Christoph Franz (Vorsitzender), Catherine Bessant, Michel M. Liès, Kishore Mahbubani und Jasmin Staiblin in diesem Ausschuss mit.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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

- ▶ Er bewertet regelmässig die Vergütungsarchitektur und das Vergütungssystem der Gruppe sowie das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat entsprechende Änderungen vor. Der Verwaltungsrat ist für die Entwicklung, Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe verantwortlich (weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur der Gruppe, einschliesslich der Vergütungsphilosophie, finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 90 bis 121).
- ▶ 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 vorgeschlagen werden, einschliesslich der jährlichen Überprüfung der Leistungsziele und der Zielerreichung, und legt dem Verwaltungsrat gegebenenfalls entsprechende Änderungsvorschläge zur Genehmigung vor.
- ▶ Er arbeitet mit dem Group CEO bei sonstigen wichtigen Fragen bezüglich Anstellung, Entlohnung und Zusatzleistungen zusammen.
- ▶ Er prüft die erzielten Leistungen im Hinblick auf die festgelegten Leistungsmessgrössen für die kurz- und langfristigen Incentive-Pläne (STIP und LTIP) und erstellt eine qualitative Leistungsbeurteilung, bevor er dem Verwaltungsrat einen Vorschlag für die Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütung unterbreitet.
- ▶ Er prüft die Höhe der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezüglich Vorschläge für die Vorlage zur Genehmigung an der ordentlichen Generalversammlung.
- ▶ Er erörtert Aspekte des aufsichtsrechtlichen Umfelds und des Risikomanagements bezüglich Vergütung und erstellt jährlich gemäss den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Regularien den Vergütungsbericht.

Aktivitäten 2019: Im Jahr 2019 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- ▶ Performance der Gruppe, der Länder und der Konzernleitung sowie Genehmigung der Werte für die STIP- und LTIP-Zuteilungen für den per 31. Dezember 2018 endenden Zeitraum;
- ▶ Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2018;
- ▶ aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung sowie externe Entwicklungen und die Auswirkungen auf Zurich;
- ▶ die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegÜV) einschliesslich der vorgeschlagenen Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung im Hinblick auf die Abstimmungen der Aktionäre an der Generalversammlung vom 3. April 2019 und anschliessend die Ergebnisse dieser Abstimmungen;
- ▶ gemeinsam 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, welches durch den Verwaltungsrat genehmigt wurde;
- ▶ die jährliche Corporate Governance Roadshow;
- ▶ die Vergütungsstrukturen von Verwaltungsrat und Konzernleitung einschliesslich des Aktienbesitzes gemäss den Richtlinien;
- ▶ Aktivitäten des Group Pensions Committee;
- ▶ die Leistungs- und Incentive-Architektur für 2019 und die Vorschau auf 2020, einschliesslich der Messgrössen des langfristigen Incentive-Plans für den nächsten Strategiezyklus.

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 2019 hielt er sieben Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Prüfungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Prüfungsausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell wirken Dame Alison Carnwath (Vorsitzende), Catherine Bessant, Jeffrey Hayman, Monica Mächler und Barry Stowe – 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 Jahresrechnungen verstehen, (ii) über die Fähigkeit verfügen, die allgemeine Anwendung dieser Standards im Hinblick auf Schätzungen, Rückstellungen und Reserven zu beurteilen, (iii) Erfahrung in der Vorbereitung, Prüfung, Analyse und Bewertung von Jahresrechnungen aufweisen, die bezüglich Umfang und Komplexität der Rechnungslegungsfragen mit denjenigen der 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 Finanzberichterstattung 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, Mitglieder der Konzernleitung sowie weitere Führungskräfte nehmen an den Sitzungen des Prüfungsausschusses 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. An den meisten Sitzungen des Prüfungsausschusses sind 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 Seite 76.

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 prüft die konsolidierten Jahres- und Halbjahresabschlüsse der Gruppe, die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals sowie den Bericht zur Finanzlage der Gruppe.

Aktivitäten 2019: Im Jahr 2019 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- ▶ Jahres- und Halbjahresabschlüsse mit deutlichem Schwerpunkt auf Rechnungslegung und Rückstellungen sowie Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals;
- ▶ Effektivität des internen Kontrollsystems, einschliesslich des internen Kontrollsystems für die Finanzberichterstattung (ICFR);
- ▶ 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;
- ▶ der jährliche Group Compliance Plan, Aktivitäten zur Unterstützung der Geschäftsleitung beim Management von Compliance-Risiken, Aktualisierung und Verbesserung von Compliance-Richtlinien, Erkenntnisse zur Compliance, das Ergebnis der jährlichen Schulung zum Verhaltenskodex sowie die sich verändernden Erwartungen von Seiten der Aufsichtsbehörden.

Der Prüfungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2019 hielt er acht Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 gehören diesem Ausschuss Jeffrey Hayman (Vorsitzender), Joan Amble, Dame Alison Carnwath, Michael Halbherr und Kishore Mahbubani an.

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 unterstützt den Verwaltungsrat bei der Gewährleistung der Solidität von Risikomanagement und Anlagenverwaltung der Gruppe.
- ▶ Er unterstützt den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgabe,
 - das Risikoportfolio der Gruppe und das unternehmensweite Risiko-Governance-System zu überwachen,
 - ein angemessenes Risikomanagement- und Kontrollsystem einzurichten,
 - den Anlageprozess der Gruppe zu überwachen.
- ▶ Insbesondere ist der Risiko- und Investmentausschuss für Folgendes zuständig:
 - Risikotoleranz und Risiko-Governance-System:
 - Er überwacht die Risikotoleranz der Gruppe. 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.
 - Er überwacht das unternehmensweite Risiko-Governance-System der Gruppe, das Richtlinien, Modelle, Methoden, Reporting, Systeme, Prozesse und Mitarbeitende umfasst.
 - Er überwacht die Auswirkungen von Risiken auf die wirtschaftlichen und regulatorischen Kapitalanforderungen.
- ▶ Risikomanagement und -kontrollen:
 - Er prüft die allgemeinen Richtlinien und Vorgehensweisen des Unternehmens und der Gruppe und überzeugt sich davon, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem besteht und aufrechterhalten wird.
 - Er erhält regelmässig Berichte von der Risikomanagement-Funktion und beurteilt, ob alle «wesentlichen» Risikoangelegenheiten (gemäss Definition in der Risikorichtlinie von Zurich) angemessen und rechtzeitig von Mitgliedern der Konzernleitung behandelt werden.
 - Er prüft den ORSA-Bericht der Gruppe sowie den Sanierungsplan der Gruppe und legt sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vor.
- ▶ Kapitalanlagen:
 - Er überwacht den Anlageprozess.
 - Er prüft Kapitalanlagen, die über einen vorab festgelegten Schwellenwert hinausgehen, und legt dem Verwaltungsrat Empfehlungen zur Genehmigung vor.
 - Er überwacht die makroökonomischen Entwicklungen.
 - 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 und die Performance der Vermögensverwalter.
- ▶ Risikomanagement- und Investment-Management-Funktionen:
 - Er beurteilt die Unabhängigkeit und Objektivität der Risikomanagement-Funktion.
 - Er genehmigt die Richtlinien für die Risikomanagement-Funktion.
 - Er prüft die zentralen Grundsätze und Vorgehensweisen des Risikomanagements.
 - Er prüft die Aktivitäten, Pläne sowie die Organisation und Qualität der Risikomanagement- und Investment Management-Funktionen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

► Allgemein

- Er prüft Reformen von Regulierungssystemen, die sich auf den Zuständigkeitsbereich des Risiko- und Investmentausschusses auswirken, und empfiehlt dem Verwaltungsrat gegebenenfalls die erforderlichen Änderungen.
- Er informiert den Verwaltungsrat über seine Einschätzung bedeutsamer Entwicklungen im Rahmen seiner genannten Aufgaben.

Aktivitäten 2019: Aus Sicht des Enterprise Risk Management (ERM) wurden 2019 vom Risiko- und Investmentausschuss insbesondere folgende Themen behandelt:

- aktuelle Informationen zum Enterprise Risk Management, einschliesslich vierteljährlicher Risikoberichte, strategischer Risikobeurteilung (Group TRP) und der Ergebnisse von Szenario-Analysen;
- wesentliche Grundsätze und Vorgehensweisen des Risikomanagements;
- Erklärung zur Risikobereitschaft und Risikotoleranz der Gruppe im Jahr 2020;
- die eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung der Gruppe (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA), einschliesslich Selbstbeurteilung der Effektivität des Risikomanagementsystems;
- Sanierungsplan 2020 der Gruppe;
- Geltungsbereich des internen Kontrollsystems und Managementbericht über interne Kontrollen;
- Genehmigung von Limiten der Stufe II im Rahmen der ZRP;
- aktuelle Informationen zur Group Reinsurance;
- Ansatz für das Management von Risikoakkumulation, einschliesslich aktueller Informationen zu Naturkatastrophen und Cyber-/Unfall-Katastrophen und Überwachung von Risikogrenzen (P&C);
- zwei Sitzungen zu Cyber- und Informationssicherheit;
- Lebensversicherungsrisiken mit langer Abwicklungsdauer, z.B. Morbiditätsrisiko und Langlebighkeitsrisiko;
- Update zu regulatorischen Aspekten des Risikomanagements;
- Update mit Blick auf das wirtschaftliche und regulatorische Kapital;
- Ergebnisse der Modellvalidierung 2018 und Plan 2019;
- Update zu Kredit- und Länderrisiken und halbjährlicher Bericht zu Derivaten;
- Update zur Belastbarkeit der Geschäftssysteme (Business Resilience);
- Update zur Umsetzung der GRM-Strategie.

Weitere Informationen zur Risk Governance finden Sie in der Risk Review auf den Seiten 126 bis 161. Der Risiko- und Investmentausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2019 hielt er acht Sitzungen ab.

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. Er prüft und genehmigt den Geschäftsbericht und die halbjährliche Finanzberichterstattung der Gruppe sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals und den Jahresabschluss der Zurich Insurance Group AG. Einzelheiten zu den Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats finden sich auf Seite 58.

Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat dem Group CEO und – unter dessen Aufsicht – der Konzernleitung und deren Mitgliedern die Leitung der Gruppe übertragen. Der Group CEO ist das höchste Geschäftsleitungsmitglied 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 Informationen und Statusberichte. Dazu gehören Berichte zu wichtigen Leistungskennzahlen und anderen relevanten Finanzinformationen der Gruppe, Informationen über bestehende und drohende Risiken, Entwicklungen in wichtigen Märkten und bei Konkurrenten sowie Informationen über andere bedeutende Ereignisse. Der Verwaltungsratspräsident traf sich im Jahr 2019 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.

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 gegebenenfalls geeignete Massnahmen ergriffen. Diese Informationen werden von Konzernleitung und Verwaltungsrat regelmässig überprüft.

Die Gruppe hat ein koordiniertes, formalisiertes und einheitliches Konzept für das Risikomanagement und die Risikokontrolle eingeführt und umgesetzt. Informationen zum Risikomanagement und zu den internen Kontrollprozessen der Gruppe finden Sie in der Risk Review ab Seite 126. 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 75 bis 78.

Konzernleitung

Eine auf den neuen Strategiezyklus und eine nachhaltige Geschäftsentwicklung fokussierte Konzernleitung

Unsere Konzernleitung ist dank ihrer Erfahrung und Vielfalt gut vorbereitet auf den neuen Strategiezyklus, auf unsere Reise zur Umgestaltung der Branche und zur Schaffung eines neuen Kundenerlebnisses sowie darauf, eines der sozial und ökologisch verantwortungsvollsten Unternehmen weltweit zu werden.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Nationalität: Italien
Jahrgang: 1959

[Seite 70](#)



Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1965

[Seite 70](#)



Jeff Dailey
CEO of Farmers Group, Inc.

Nationalität: USA
Jahrgang: 1957

[Seite 70](#)



Claudia Dill
CEO Latin America

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1966

[Seite 71](#)

Konzernleitung (fortgesetzt)



Peter Giger
Group Chief Risk Officer

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1964

[Seite 71](#)



Kathleen Savio
CEO North America

Nationalität: USA
Jahrgang: 1965

[Seite 72](#)



Jack Howell
CEO Asia Pacific

Nationalität: USA
Jahrgang: 1970

[Seite 71](#)



James Shea
CEO Commercial Insurance

Nationalität: Kanada
Jahrgang: 1965

[Seite 73](#)



Alison Martin
CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) and Bank Distribution

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1974

[Seite 72](#)



Kristof Terryn
Group Chief Operating Officer

Nationalität: Belgien
Jahrgang: 1967

[Seite 73](#)



George Quinn
Group Chief Financial Officer

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1966

[Seite 72](#)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Management

Konzernleitung

Group Management

per 31. Dezember 2019



Jene Bereiche des Managements, 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. Um in der Konzernleitung sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Regionen zu berücksichtigen, gehörten ihr per 31. Dezember 2019 der CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) and Bank Distribution, der CEO North America, der CEO Latin America, der CEO Asia Pacific, der CEO von Farmers Group, Inc. und der CEO Commercial Insurance an. Der Group CFO, Group CIO, Group COO und Group CRO waren per 31. Dezember 2019 ebenfalls Mitglieder der Konzernleitung.

Zusammensetzung der Konzernleitung

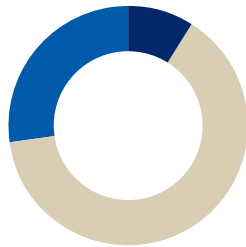
Per Ende Dezember 2019 sassen in der Konzernleitung Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder der Konzernleitung haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen.

Die Zusammensetzung der Konzernleitung per 31. Dezember 2019 in Bezug auf Länge der Amtszeit, Geschlechterverhältnis und Nationalität stellt sich wie folgt dar, wobei die durchschnittliche Länge der Amtszeit vier Jahre betrug:

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Konzernleitung nach Länge der Amtszeit

in %, per 31. Dezember 2019



● Unter 1 Jahr	9
● Zwischen 1 und 5 Jahren	64
● Mehr als 5 Jahre	27

Konzernleitung nach Geschlecht

in %, per 31. Dezember 2019



● Männlich	73
● Weiblich	27

Konzernleitung nach Nationalität

in %, per 31. Dezember 2019



● Schweiz	27
● Italien	9
● USA	27
● Grossbritannien	18
● Kanada	9
● Belgien	9

Veränderungen in der Konzernleitung

Amanda Blanc, ehemals CEO EMEA and Bank Distribution, entschloss sich, mit Wirkung per 2. Juli 2019 von ihrer Funktion zurückzutreten (ihre Biografie findet sich im Jahresbericht 2018 auf Seite 66: <https://www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports>). Alison Martin übernahm mit Wirkung per 9. Juli 2019 die Funktion des CEO EMEA and Bank Distribution, fungierte jedoch bis zum 30. September 2019 auch weiterhin als Group Chief Risk Officer (Group CRO). Am 1. Oktober 2019 übernahm Peter Giger die Funktion des Group CRO und wurde Mitglied der Konzernleitung.

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

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 Finanzlage der gesamten Gruppe wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss legt dem Group CEO Empfehlungen vor.

Der Ausschuss überwacht alle wichtigen Bestimmungsfaktoren der Bilanz, wie Transaktionen, Kapitalmanagement, Rückversicherung, Asset/Liability Management, Dividenden- und Aktienrückkaufprogramme, Liquidität, Verschuldung, Ratingagenturen und andere bilanzbezogene Angelegenheiten und Themen, wie sie unter anderem vom internen Kapitalmodell einschliesslich Z-ECM, RBC und verwandter Modelle wie SST und Solvabilität II erfasst werden.

Die Überwachung geschieht dadurch, dass mit diesen Bereichen verbundene Pläne, Richtlinien und spezifische Transaktionen regelmässig überprüft werden und dem Group CEO sowie gegebenenfalls den zuständigen Entscheidungsorganen und Management-Ausschüssen der Gruppe geeignete Massnahmen empfohlen werden.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Zentrale Themen sind:

- ▶ Kapitalmanagement bei Eigenkapitalzuteilungen und Entscheidungen zur Kreditaufnahme und Kreditgewährung;
- ▶ Strategie für das Ratingmanagement und Management der Zielratings;
- ▶ 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, interne Umstrukturierung, Anlagen einschliesslich Immobilien und 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 (Vorsitzender), Group CFO, Group CIO, Group COO, Group General Counsel. Der Head of Group Audit und der Group Chief Compliance Officer werden ex officio zu den Sitzungen eingeladen, sind aber keine stimmberechtigten Mitglieder.

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, die sich erheblich auf das Risikoprofil der Gruppe auswirken würden;
- ▶ Begehren, eine bestimmte Transaktion oder ein bestimmtes Produkt von der Zurich Risk Policy (ZRP) auszunehmen, wenn eine Rating- oder Bonitätsschwelle erreicht wird;
- ▶ die gesamte Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling) der Gruppe und damit verbundene Massnahmen;
- ▶ Änderungen an den Richtlinien der Gruppe (Group Policy Framework) und der ZRP;
- ▶ regulatorische Entwicklungen, die das Risikomanagement und die regulatorische Berichterstattung der Gruppe betreffen;
- ▶ 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 bedeutende Bewertungsmodelle, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- ▶ internes Markt- und Kreditrisikomodell, Kapitalverbrauch im Verhältnis zur Eigenkapitalzuteilung der Gruppe, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- ▶ deutliche Abweichungen von festgelegten Solvabilitätszielen durch Tochtergesellschaften; bei Bedarf werden Abhilfemassnahmen vorgeschlagen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mit technischen Fragen befasste Ausschüsse

Neben Management-Ausschüssen sieht die Führungsstruktur der Gruppe auch mit Fragen technischer Art befasste Ausschüsse vor, die sich mit weiteren Aspekten der Geschäftstätigkeit von Zurich beschäftigen, wie etwa den folgenden:

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 von Gary Shaughnessy 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 verantwortlich. Es ist für die Aufsicht und Ausrichtung der wichtigsten Altersvorsorgevereinbarungen der Gruppe und deren Leistungen für pensionierte Mitarbeitende in Bezug auf die Ausgestaltung und Finanzierung der Leistungen sowie Investitionen und Rechnungswesen zuständig und gibt dem GBSC Empfehlungen in wichtigen pensionsbezogenen Angelegenheiten.

Das Disclosure Committee unter der Leitung des Head of Group Financial Accounting and Reporting (FAR) ist für die Prüfung sämtlicher externer Kommunikation und Offenlegung von Informationen verantwortlich, die für die Finanzlage und/oder die Ertragskraft der Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind. Es prüft insbesondere die Halbjahres- und Jahresergebnisse nach IFRS sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals 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 2019 konnte die Gruppe auf das Feedback und die Erkenntnisse eines Gremiums mit führenden Akademikern sowie Unternehmens- und Branchenexperten zugreifen. Bei Gremien handelt es sich nicht um Organe der Gruppe. Ebenso verfügen sie über keinerlei Entscheidungsbefugnisse. Sie stehen der Geschäftsleitung oder gewissen Funktionen der Gruppe lediglich mit Know-how oder beratend zur Seite. Der Advisory Council for Catastrophes (vormals 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Mario Greco 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 2004 berief man ihn in die Geschäftsleitung der Allianz AG, wo er 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 Vorstandsmitglied der Swiss-American Chamber of Commerce. Zudem ist er Mitglied des International Advisory Council der Bocconi Universität, Mitglied des Beirats des Department of Economics an der Universität Zürich und Mitglied des EMBA X Advisory Board an der Universität St. Gallen.

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 Stiftungsrats der Pensionskasse der Zürich Versicherungs-Gruppe. Er ist zudem Mitglied des Beirats des Instituts für Banking und Finance an der Universität Zürich.

Ausbildung

Herr Angehrn hat 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 deren 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 und des Beirats von Team Rubicon, einer Katastrophenhilfeorganisation, die Militär-veteranen, Ersthelfer, medizinische Fachkräfte und Technologieexperten zusammenbringt.

Ausbildung

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

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 Jahr 2007 wurde sie zum Chief Operating Officer (COO) für denselben Geschäftsbereich ernannt. Frau Dill übernahm 2009 die Position der CEO und Präsidentin für die North America Shared Services Platform (ZFUS) und wurde 2010 zum Head of Global Business Services befördert; beide Rollen übte sie in den USA aus. 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).

Peter Giger

Group Chief Risk Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Peter Giger verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Versicherungs- und Rückversicherungsbranche, unter anderem in den Bereichen Finanzen, Risikomanagement, Strategie, Underwriting und Regulierungsmanagement. Bevor er per 1. Oktober 2019 zum Group Chief Risk Officer und Mitglied der Konzernleitung der Zurich berufen wurde, war er von 2014 bis 2018 vier Jahre lang als Leiter des Geschäftsbereichs Versicherungen der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) tätig. In dieser Zeit war er zudem stellvertretender Direktor der FINMA und Mitglied der Geschäftsleitung. In seiner Zeit bei der FINMA vertrat er die Schweiz bei internationalen Organisationen, führte Standardverfahrensprozeduren und -richtlinien ein und war massgeblich beteiligt an der Konsolidierung des Modells für den Schweizer Solvenztest. Von 2002 bis 2014 hatte er Führungspositionen bei Zurich inne, einschliesslich der Position des CFO des Geschäftsbereichs General Insurance von 2010 bis 2014. Davor leitete er von 1999 bis 2002 den Bereich Structured Finance bei Swiss Re. Seine berufliche Laufbahn begann Peter Giger bei Zurich, wo er von 1992 bis 1999 eine Reihe von Führungspositionen innehatte.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Peter Giger hat einen Dokortitel in Betriebswirtschaft der Universität Zürich und einen Lizentiatsabschluss in Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt IT der Universität St. Gallen.

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)

Alison Martin

CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) und Bank Distribution

Fähigkeiten und Erfahrung

Alison Martin verfügt über eine umfangreiche Management-, Finanz- und Geschäftserfahrung in der Versicherungsbranche. Sie wurde im Juli 2019 zum Chief Executive Officer Europe, Middle East & Africa (EMEA) und Bank Distribution ernannt. Davor war sie von Januar 2018 bis September 2019 Group Chief Risk Officer. Alison Martin begann ihre Karriere als zertifizierte Wirtschaftsprüferin bei PwC, wo sie von 1995 bis 2003 mit Versicherungskunden in Prüfungs- und Beratungsfunktionen zusammenarbeitete. Anschliessend hatte sie Führungspositionen bei Swiss Re inne, wo sie 2003 als Finance Director Life & Health eintrat. Ab Januar 2011 arbeitete sie als Group Managing Director der Life & Health Products Division. Im Jahr 2013 wurde sie zum Head of Life & Health Business Management von Swiss Re ernannt. In dieser Position war sie tätig, bis sie 2017 als designierter Group Chief Risk Officer und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich stiess.

Externe Ernennungen

Seit September 2018 ist Alison Martin Mitglied des Beirats des ETH Risk Center Advisory Board. Im Juni 2019 wurde sie zum Vorstandsmitglied der Britisch-Schweizerischen Handelskammer ernannt.

Ausbildung

Frau Martin schloss 1995 die University of Birmingham mit einem Bachelor in Rechtswissenschaften mit Auszeichnung ab. Seit 1998 ist sie Associate Member des Institute of Chartered Accountants in England and Wales. 2010 erlangte sie das Chartered Financial Analyst Investment Management Certificate.

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 Zurich.

Externe Ernennungen

Herr Quinn ist 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.

Kathleen Savio

CEO North America

Fähigkeiten und Erfahrung

Kathleen Savio ist Chief Executive Officer für Zurich North America, eine Position, die sie seit Januar 2018 innehat. Im Oktober 2017 wurde sie zum Mitglied der Konzernleitung ernannt. Sie verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung, die sie in verschiedenen Geschäftsbereichen von Zurich erwarb. Von 2012 bis 2017 hatte sie die Position des Head of Alternative Markets bei Zurich North America inne, wo Produkte und Dienstleistungen über verschiedene Kanäle zum Kunden gebracht werden. Zu den Kanälen zählen Direktvertrieb, Programmadministration, Crop Agents, Captive Consultants und Makler. Vor dieser Ernennung war Frau Savio bei North America Commercial als Chief Administrative Officer tätig. Davor stand sie Corporate Marketing and Communications bei North America Commercial vor und leitete den Bereich Strategic Initiatives for Marketing and Distribution. Darüber hinaus bekleidete sie Funktionen im Product Underwriting, im Corporate Marketing und in weiteren bedeutenden Geschäftseinheiten. Sie stiess 1991 zu Zurich.

Externe Ernennungen

Kathleen Savio ist Vorstandsmitglied des Executive Committee der American Property Casualty Insurance Association (APCIA). Sie ist ebenfalls Vorstandsmitglied von «The Institutes» und Mitglied des Advisory Board des NYU Stern Center for Sustainable Business. Sie ist ein Mitglied von «The Chicago Network», einer Vereinigung führender Geschäftsfrauen aus Chicago.

Ausbildung

Frau Savio erwarb einen Master in Communication und einen Bachelor in Speech Communication der Illinois State University. Ferner schloss sie das Harvard Business School Advanced Management Program ab und nahm an Schulungsprogrammen für Führungskräfte der Kellogg School of Management an der Northwestern University teil.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

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 seit 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, blieb jedoch 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 2020

Es gab keine Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2020.

Managementverträge

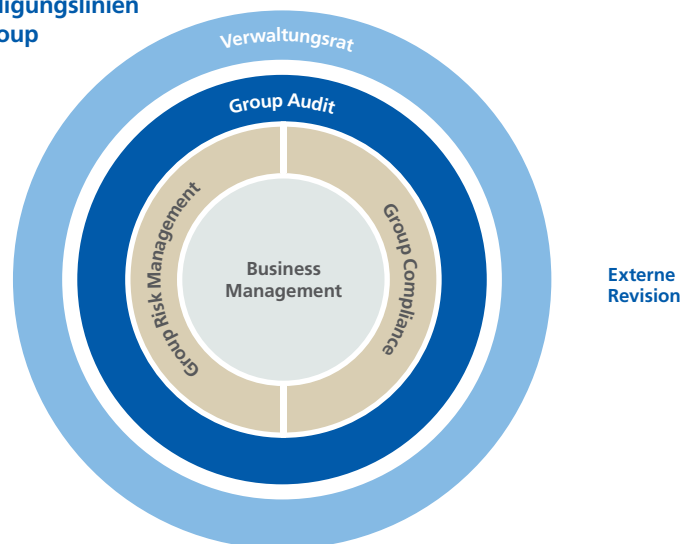
Zurich Insurance Group AG hat keine wichtigen Teile der Konzernleitung vertraglich an andere Unternehmen (oder Einzelpersonen), die nicht zur Gruppe gehören (oder von ihr beschäftigt werden), übertragen.

Governance, Kontrollen und 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. Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung dieser Aktivitäten verantwortlich. Obwohl jede Governance- und Kontrollfunktion über ihr eigenes Mandat und ihre eigenen Verantwortlichkeiten verfügt, sind die Funktionen eng aufeinander abgestimmt und arbeiten mittels regelmässigen Austauschs von 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 Risikominde- rung umgesetzt werden.

Das Modell der drei Verteidigungslinien bei der Zurich Insurance Group

per 31. Dezember 2019



Der Ansatz von Zurich hinsichtlich Governance und Enterprise Risk Management basiert auf dem Modell der drei Verteidigungslinien. Dieser Ansatz der drei Verteidigungslinien durchzieht die gesamte Governance-Struktur von Zurich, sodass die Risiken klar identifiziert, bewertet, der verantwortlichen Person zugeordnet, verwaltet und überwacht werden.

● Erste Linie: Business Management

Die erste Verteidigungslinie besteht aus dem operativen Management und allen Funktionen ausser Group Risk Management, Group Compliance und Group Audit. Die erste Linie geht Risiken ein und ist für das tägliche Risikomanagement verantwortlich (d.h. die Risiken werden identifiziert und überwacht, es werden Massnahmen zur Risikominimierung implementiert, und es sind effektive interne Kontrollen vorhanden).

● Zweite Linie: Group Risk Management und Group Compliance

Die zweite Verteidigungslinie besteht aus den beiden Kontrollfunktionen, Group Risk Management und Group Compliance. Das Group Risk Management ist für das unternehmensweite Risikomanagement-Rahmenwerk von Zurich verantwortlich. Der Group CRO berichtet regelmässig über Risikoangelegenheiten an den Group CEO, die Ausschüsse des oberen Managements sowie den Risiko- und Investmentausschuss des Verwaltungsrats. Group Compliance ist dafür verantwortlich, dem Management Sicherheit zu geben, dass die Compliance-Risiken innerhalb seines Mandats angemessen identifiziert und bewirtschaftet werden. Der Group Chief Compliance Officer berichtet regelmässig an den Prüfungsausschuss und verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zur Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und einen angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

● Dritte Linie: Group Audit

Die dritte Verteidigungslinie besteht aus der Assurance-Funktion Group Audit.

Group Audit ist für die Prüfung der Risikomanagement-, Kontroll- und Governance-Prozesse zuständig. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und administrativ dem Group CEO, trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und nimmt an allen Sitzungen des Prüfungsausschusses teil.

● Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung der Kontroll- und Assurance-Aktivitäten verantwortlich.

Externe Revision

Die externe Revision ist für die Prüfung der Jahresrechnungen der Gruppe und der Compliance von Zurich mit spezifischen regulatorischen Anforderungen verantwortlich.

Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren.

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 3. April 2019 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt. Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 1. April 2020, PwC als externe Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2020 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 die 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.

Alex Finn von PwC ist seit dem Geschäftsjahr 2018 Global Relationship Partner und leitender Revisor. Mark Humphreys hat als Audit Engagement Partner den Revisionsbericht für 2019 mitunterzeichnet und ist seit 2018 verantwortlich für die gesetzliche Prüfung. Ray Kunz ist seit 2017 verantwortlicher Revisor für die regulatorische Prüfung.

Die Gruppe hat ihre Richtlinie über den Wechsel der externen Revisionsstelle aktualisiert, um von der Europäischen Union beschlossene Best Practices zu übernehmen, und wird daher ihre externe Revisionsstelle im Jahr 2021 wechseln. Danach wird die Gruppe ihr Mandat für die externe Revisionsstelle alle zehn Jahre ausschreiben.

Um maximale Flexibilität und ausreichend Zeit für einen reibungslosen Übergang zur ausgewählten Revisionsgesellschaft zu gewährleisten, hat die Gruppe 2018 zur Auswahl einer neuen Gesellschaft als Ersatz für PwC in Übereinstimmung mit der neuen Richtlinie ein wettbewerbsorientiertes, transparentes und faires Ausschreibungsverfahren durchgeführt. Der Prüfungsausschuss war während der gesamten Zeit aktiv beteiligt. An der ordentlichen Generalversammlung 2021 wird die Ernst & Young AG als externe Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2021 vorgeschlagen.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer PwC im Jahr 2019 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 43,8 Mio. (USD 45,3 Mio. im Jahr 2018).

Die Honorare für die externe Revision werden gemeinsam mit dem Prüfungsausschuss der Gruppe jährlich geprüft. Nachdem die Honorare vereinbart sind, werden sie den Ländern und Berichtseinheiten mittels eines globalen Zuordnungsprozesses zugewiesen, und die Zuordnungen werden den lokalen CFOs und FAR-Controllern mitgeteilt. Am Jahresende wird das tatsächlich in Rechnung gestellte Honorar geprüft und mit den lokalen CFOs vereinbart. Die Grundlagen für das diesjährige Honorar einschliesslich der Auswirkungen von Veränderungen im Umfang oder anderer Faktoren stehen für alle Ebenen fest (Gruppe und lokal). Ungeplante Überschreitungen werden geprüft und mit der Geschäftseinheit (dem verantwortlichen CFO oder Ansprechpartner des Revisors) vereinbart.

Zusätzliche Honorare

Insgesamt beliefen sich die Honorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) für zusätzliche Dienstleistungen wie Steuerberatung und revisionsbezogene Dienstleistungen (insbesondere für den MCEV Review, Kontrollberichte und versicherungsmathematische regulatorische Reviews) und andere Dienstleistungen (primär IFRS 17/9 Projekte, Strategie und forensische Dienstleistungen) im Jahr 2019 auf USD 19.4 Mio. (USD 16,2 Mio. im Jahr 2018).

Die Gruppe besitzt eine umfassende Richtlinie für zusätzliche Leistungen. Die Gruppenrichtlinie enthält Definitionen von zulässigen und nicht zulässigen Zusatzleistungen sowie Genehmigungsgrenzen für Zusatzleistungsmandate auf lokaler und Gruppenebene. Der externe Revisor der Gruppe verfolgt die Zusatzleistungen und berichtet den Umfang der weltweit erbrachten Zusatzleistungen halbjährlich an den Head of Group FAR und den Prüfungsausschuss.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Die zusätzlichen Honorare waren folgende:

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2019	2018
Total Revisionshonorare	43,8	45,3
Total zusätzliche Honorare	19,4	16,2
– Beratung in Steuerangelegenheiten	1,6	0,9
– Revisionsbezogen, inklusive MCEV	4,7	5,0
– Sonstige, primär bezogen auf IFRS 17/9 Projekte	13,1	10,3

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren. Im Jahr 2019 fanden neun solche Treffen statt. Die externen Revisoren treffen sich regelmässig mit dem Prüfungsausschuss ohne 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 der Revision (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 Kostenvorschlag, der geprüft und dann dem Prüfungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Der Vorschlag berücksichtigt die Anzahl der Berichtseinheiten innerhalb der Gruppe und die erwarteten Veränderungen der rechtlichen und operativen Struktur im Laufe 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 des zu erwartenden Honorars zuvor vom Prüfungsausschuss (Vorsitzende), dem Group CFO 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 Reporting-Massnahmen 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 negative Prüfvermerke, entsprechende Korrekturmassnahmen und deren Umsetzung durch das verantwortliche Management. Group Audit stellt sicher, dass von ihm erkannte Fragen, welche die Geschäftstätigkeit der Gruppe beeinflussen könnten, dem Prüfungsausschuss und den entsprechenden Managementebenen zur Kenntnis gebracht werden und dass rechtzeitig Follow-up-Aktivitäten erfolgen. Unterstützt wird dies durch die Teilnahme des Head of Group Audit an jeder Sitzung des Prüfungsausschusses. Zudem trifft sich der Head of Group Audit monatlich mit der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

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

Der Prüfungsausschuss kontrolliert die Unabhängigkeit von Group Audit und überprüft seine Aktivitäten, Pläne und Organisation sowie die Qualität seiner Arbeit und seine 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 und 2017 durchgeführt und dem Prüfungsausschuss im Februar 2017 gemeldet. 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 seinen Tätigkeiten und zu signifikanten Risiko-, Kontroll- und Governance-Themen. Der Head of Group Audit berichtet funktional dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und administrativ dem Group CEO und trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Group Audit trägt keine operative Verantwortung in den von ihm geprüften Bereichen, und um Unabhängigkeit zu gewährleisten, berichten alle Mitarbeitenden von Group Audit (über Audit Manager) an den Head of Group Audit. In einigen Fällen haben die Country Audit Manager auch eine Berichtslinie zum lokalen CEO, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Compliance

Die Gruppe ist bestrebt, alle geltenden Gesetze, Vorschriften und internen Anforderungen, Berufs- und Branchenstandards sowie ihre erklärten Unternehmenswerte einzuhalten.

Group Compliance ist als Kontrollfunktion dafür verantwortlich:

- ▶ dem Geschäft zu ermöglichen, seine Compliance-Risiken zu steuern;
- ▶ ein vertrauenswürdiger Berater zu sein;
- ▶ eine unabhängige Hinterfragung, Überwachung und Beurteilung vorzunehmen;
- ▶ das Management dabei zu unterstützen, die Compliance-Kultur und -Ethik zu fördern.

Group Compliance ist vertikal integriert, um eine globale Struktur zu unterstützen, und wird vom Group Chief Compliance Officer geleitet.

Group Compliance erfüllt seine Aufgaben im Rahmen des Global Annual Compliance Plan und berichtet dem Management, dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats oder dem entsprechenden regionalen und lokalen Organ über Fortschritte bei der Planerfüllung, Ergebnisse und Erkenntnisse.

Jeder Annual Compliance Plan (Global, Regional, Local) ist ein risikobasierter Plan und muss auf der Grundlage einer unabhängigen zukunftsgerichteten Beurteilung der Compliance-Risiken erstellt werden, wobei die massgeblichen Risikotreiber aus dem internen wie auch dem externen Umfeld zu berücksichtigen sind.

Group Compliance bietet eine unabhängige Compliance-Sicht auf die massgeblichen Compliance-Risiken für das Geschäft, führt unabhängige risikobasierte Überwachungs- und Beurteilungsaktivitäten durch und hinterfragt das Geschäft. Darüber hinaus vermittelt Group Compliance durch seine relevante und gezielte Berichterstattung Erkenntnisse zu Compliance-Risiken.

Der Group Chief Compliance Officer gibt Compliance-Richtlinien heraus, die für die Gruppe relevant sind, und legt geeignete Prozesse und Vorgaben fest.

Group Compliance unterstützt die gruppenweite Verankerung einer starken Compliance-Kultur in einem sich verändernden regulatorischen Umfeld durch Schulungs- und Aufklärungsinitiativen.

Der Group Chief Compliance Officer hat direkten Zugang zum Group CEO und zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrats sowie angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten. Der Group Chief Compliance Officer verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses, wobei er als zweite Verteidigungslinie seine funktionale Unabhängigkeit wahrt.

Im Rahmen des Engagements von Zurich, eine Compliance-Kultur zu fördern, etabliert und pflegt Group Compliance den globalen Meldemechanismus für die Meldung von Bedenken. Zurich ermutigt ihre Mitarbeitenden, sich gegen regelwidriges Verhalten, das nach ihrer Einschätzung gesetzeswidrig oder unethisch ist oder gegen den Verhaltenskodex von Zurich 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 unabhängigen externen Unternehmen betrieben. Zurich duldet keinerlei Vergeltungsmassnahmen gegenüber Mitarbeitenden, die Bedenken in gutem Glauben äussern.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Anspruchsgruppen

Aktionäre

Bedeutende Aktionäre

Gemäss den Richtlinien zur Offenlegung bedeutender Beteiligungen an Schweizer Unternehmen mit Börsenkotierung in der Schweiz ist offenzulegen, wenn gewisse Prozentwerte – beginnend mit der 3%-Schwelle – erreicht werden oder wenn die Beteiligung anschliessend diese Schwelle unterschreitet. Die Offenlegung für Kaufpositionen (inkl. Aktien, Long-Call-Optionen und Short-Put-Optionen) und Verkaufpositionen (inkl. Long-Put-Optionen und Short-Call-Optionen) hat separat zu erfolgen. Die 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. 2019 erhielt die Gruppe eine solche Mitteilung, dass ein massgeblicher Schwellenwert überschritten worden war.

Zurich Insurance Group AG war per 31. Dezember 2019 – mit Ausnahme von BlackRock, Inc., New York (> 5%) und The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles (> 5%) – keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte direkt oder indirekt Aktien, Optionsrechte und/oder Wandelrechte in Zusammenhang mit Aktien von Zurich Insurance Group AG hielt, die über den jeweiligen gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerten lagen.

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.

Ferner sind Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2019 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam oder allein Kontrolle über Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Übersicht über die Aktionärsstruktur

Anzahl gehaltener Aktien

per 31. Dezember 2019

	Anzahl eingetragener Aktionäre	% des eingetragenen Aktienkapitals
1–500	115'416	13,1
501–1'000	5'101	4,0
1'001–10'000	3'991	10,6
10'001–100'000	395	12,1
100'001+	66	60,1
Gesamtzahl Namenaktien¹	124'969	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Typ

per 31. Dezember 2019

	Eingetragene Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre	96,0	25,7
Juristische Personen	3,9	28,3
Nominees, Treuhänder	0,1	46,0
Total	100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Eingetragene Aktionäre nach Region

per 31. Dezember 2019

	Eingetragene	
	Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz	48,4	93,5
Grossbritannien	32,6	0,5
Nordamerika	10,9	0,7
Asien	0,9	0,2
Lateinamerika	0,0	0,1
Rest der Welt	7,2	5,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

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

Mitwirkungsrechte der Aktionäre Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretungen

Jede in das Aktienbuch eingetragene Aktie berechtigt den Inhaber zur Abgabe einer Stimme. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen (ausser den unter «Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Registrierungen» aufgeführten Beschränkungen, siehe Seite 87).

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 Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (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 der Computershare Schweiz AG Weisungen zum Abstimmungsverhalten erteilen.

Unter bestimmten Umständen kann die Zurich Insurance Group AG die wirtschaftlich Berechtigten an Aktien, die von professionellen Dienstleistern als Nominees rechtmässig verwahrt werden (z. B. Treuhandgesellschaften, Banken, professionelle Vermögensverwalter, Clearingstellen, Investmentfonds und andere von der 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 87 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. Die Zurich Insurance Group AG stellte den Aktionären für sämtliche Beschlüsse, die an der ordentlichen Generalversammlung am 3. April 2019 zu fassen waren, Geräte für das elektronische Abstimmungsverfahren zur Verfügung.

Statutarische Quoren

Gemäss den Statuten (www.zurich.com/investor-relations/our-shares/articles-of-association) ist die Generalversammlung unabhängig von der Anzahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Aktien beschlussfähig. Beschlüsse und Wahlen erfordern die Zustimmung einer absoluten Mehrheit der vertretenen 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 veröffentlicht.

Traktandenliste

Der Verwaltungsrat ist für die Festlegung der Traktandenliste und deren Versand an die 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 einen Stichtag fest, an dem die Aktionäre im Aktienbuch eingetragen sein müssen, um ihre Mitwirkungsrechte durch die Teilnahme an der Generalversammlung ausüben zu können. Der Stichtag wird zusammen mit der Einladung zur Generalversammlung im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

Informationspolitik

Per 31. Dezember 2019 hatte die Zurich Insurance Group AG 124'969 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 Geschäftsbericht und die Halbjahresberichte sind auf der Website von Zurich abrufbar. Informationen über die Zwischenberichte der Gruppe am Ende des ersten und dritten Quartals stehen ebenfalls auf der Website von Zurich zur Verfügung (www.zurich.com/de-de/investor-relations/results-and-reports). Pressemitteilungen werden gemäss der Richtlinie betreffend Ad-hoc-Publizität verteilt und sind auf der Website von Zurich (www.zurich.com/de-de/media) abrufbar.

Die nächste ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG findet am 1. April 2020 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 finden Sie auf Seite 313 und weitere wichtige Daten unter den Informationen für Anleger ab Seite 24 (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf Seite 25).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mitarbeitende

Eine nachhaltige Arbeitsgestaltung ist insbesondere in der von grosser Veränderung und Transformation geprägten Welt von heute ein wichtiges Anliegen, das für uns an erster Stelle steht. Mit ihrer langfristigen Vision und ihrem starken Zielbewusstsein fördert und ermutigt die Gruppe all ihre Mitarbeitenden, in ihrer beruflichen Laufbahn voranzukommen und ihren Weg in die Zukunft zu gestalten.

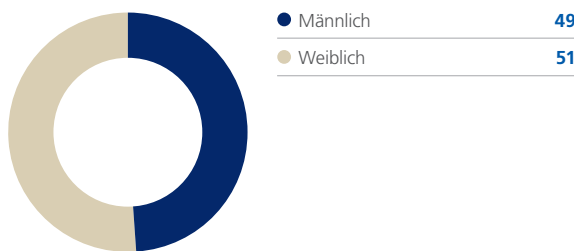
Deshalb machen wir Zusagen, die bei unserem anhaltenden Wachstum Sicherheit und Vertrauen in den Arbeitsplatz schaffen. So qualifizieren wir unsere Mitarbeitenden für neue Beschäftigungsmöglichkeiten, statt externe Kräfte einzustellen, setzen lieber auf unsere internen lokalen Kompetenzen statt auf Outsourcing-Lösungen und bieten Karriere-möglichkeiten an, die sowohl den Fähigkeiten und Zielen der Mitarbeitenden als auch den Marktbedürfnissen von heute und morgen entsprechen.

Wir arbeiten derzeit aktiv an verschiedenen Lösungen, die eine Kultur des kontinuierlichen Lernens bei Zurich fördern sollen. Mit der Umschulung und Höherqualifizierung unserer Mitarbeitenden wollen wir sie für die zukünftigen Anforderungen unseres Geschäfts qualifizieren.

Die Gruppe ist bei der Förderung einer wirklich vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung bereits gut vorangekommen. Dafür haben wir weltweit Anerkennung erfahren. Unsere jüngste Zusage, weltweit bezahlten Vaterschaftsurlaub ebenso zu gewähren wie bezahlten Mutterschaftsurlaub, ist in unserer Branche beispiellos. Die Anstellungs- und Förderungspolitik der Gruppe ist darauf ausgerichtet, Mitarbeitenden Chancengleichheit zu bieten, wobei Fähigkeiten, Erfahrung, Kompetenzen, Know-how, Integrität und Diversität im Mittelpunkt stehen.

Mitarbeitende nach Geschlecht

% 2019



Frauenanteil

%

Konzernleitung



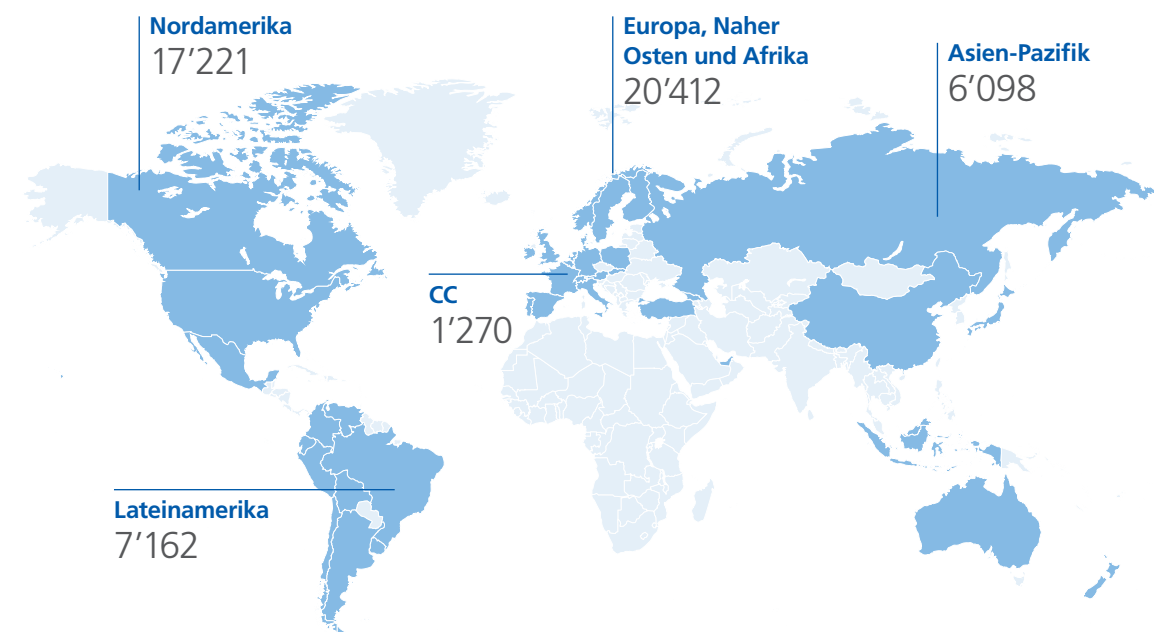
Leadership team



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Informationen zu unseren Mitarbeitenden¹

Anzahl Personen



Nationalitäten	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ²	Durchschnittliche Fluktuation ³	Boomer ⁴	Gen X ⁴	Gen Y ⁴
112	10	13,6%	17%	43%	38%

¹ Ohne Cover-More und Teile von Deutschland.

² Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit per 31.12.2019.

³ Durchschnittliche Fluktuation 2019.

⁴ Boomer, <1964; Gen X, 1965–1979; Gen Y, 1980–1994.

Unser Engagement für ein positives Leistungsversprechen an Mitarbeitende wurde stark unterstützt durch einige Initiativen nach dem Prinzip «Zuhören und handeln» wie Organizational Health und Employee Net Promoter Score (ENPS). Mit diesen sollen die von unseren Mitarbeitenden gewünschten Verbesserungen erreicht werden.

Als Arbeitgeber räumen wir Diversität und Inklusion eine zentrale Stellung in unserem Unternehmen ein. Infolge unserer jüngsten Bemühungen, das Mitarbeiterengagement zu verbessern, ist der ENPS stark gestiegen.

Die Gruppe fördert die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensprozesse, unter anderem durch 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 auf den Seiten 22 und 23. 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)

Kunden

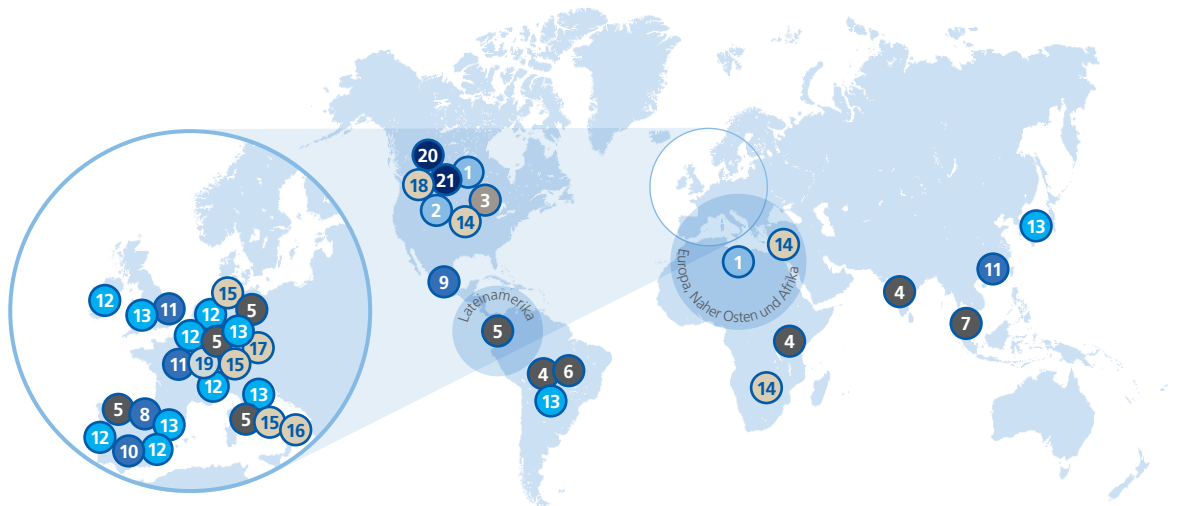
Unsere Kunden stehen im Zentrum all unseres Handelns und Denkens. Die Gesellschaft steht vor zunehmend interdependenten und komplexen ökologischen, sozialen und Governance-bezogenen Herausforderungen. Die Versicherungsbranche kann nicht nur zuschauen, sondern muss, wo es sinnvoll ist, beim Umgang mit diesen Herausforderungen ihre Rolle als Risikomanager spielen. Sonst können die Gesellschaft, das Vertrauen der Anspruchsgruppen und die Reputation der Versicherungsbranche und ihrer Kunden Schaden nehmen. Deshalb arbeiten wir mit unseren Firmenkunden und Versicherungsmaklern an einem besseren Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken und versuchen, internationale Best Practices zu fördern, die zu einem adäquaten Management sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Risiken beitragen.

Als Versicherungsanbieter identifizieren wir systematisch Nachhaltigkeitsrisiken und erstellen Lösungen, welche den sozialen und ökologischen Fussabdruck unserer Kunden verbessern. Zudem engagieren wir uns proaktiv bei den Kunden, um sie bei der Dekarbonisierung zu unterstützen. Wir arbeiten ständig daran, für die Kunden geeignete Produkte und Lösungen mit sozialem und ökologischem Nutzen zu entwickeln, die den Wohlstand erhöhen, die Widerstandsfähigkeit erhöhen und die Dekarbonisierung erleichtern. Zu den Aktivitäten, mit denen wir dies in letzter Zeit erreicht haben, zählt:

ESG in der Versicherungsbranche – spezifische Lösungen mit nachhaltiger Wirkung



Beispiele der Produkte von Zurich im Bereich Umwelt, Soziales und Governance (ESG)



Ressourceneffizienz	
1 Bauversicherung «Better Green»	USA/EMEA
2 Homeowners Eco-Rebuild	Farmers ¹ USA
Unwetter	
3 Anreize zur Hochwasservorsorge	USA
Finanzielle Inklusion	
4 Versicherungsschutz: Blue Marble Microinsurance ²	Lateinamerika/Ostafrika/Indien
5 Basic Ability: Einkommensabsicherung	Deutschland/Österreich/Spanien/Italien/Lateinamerika
6 Sparprodukt	Brasilien
7 TrueLady	Malaysia
Unterstützung von Gemeinschaften	
8 Sparprodukt ⁵	Spanien ³
9 Medizinische Ausgaben ⁵	Mexiko ⁴
10 Pensionskasse ⁵	Spanien ³
11 One Tree for One Policy	GB/Hongkong/Schweiz

Mobilität	
12 Elektroautoversicherung	Irland/Schweiz/Deutschland/Spanien/Österreich/Portugal
13 Telematik	Italien/Grossbritannien/Japan/Spanien/Deutschland/Brasilien
Erneuerbare Energie	
14 Bauversicherung	USA/Südafrika/Israel
15 Bauversicherung	Italien/Deutschland/Schweiz
16 Zurich4Power	Italien
17 Zurich SOLARplus	Deutschland
18 Renewable Energy Generating Equipment Insurance	USA
Risikotool	
19 Naturkatastrophen-Radar	Schweiz
Umweltbelastung	
20 Haftpflichtversicherung «Carbon Capture and Sequestration»	USA
21 Haftpflichtversicherung «Z Choice Pollution»	USA

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.
² Zurich Insurance Group ist Gründungsmitglied von Blue Marble Microinsurance, einem Konsortium von acht Unternehmen, die gemeinsam innovative Lösungen zum Schutz von Unterversicherten entwickeln.
³ Das Joint Venture von Zurich mit Banco Sabadell.
⁴ Zurich Santander.
⁵ Unterstützung verschiedener Projekte weltweit.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Wir integrieren unser Nachhaltigkeitsengagement und die Prinzipien des UN Global Compact in unsere Underwriting- und Geschäftsentscheidungen. Wir halten es für besser, im Dialog mit den Kunden ihr Unternehmen und ihre Geschäftstätigkeit verstehen zu lernen und gemeinsam mit ihnen für die Einführung verantwortlicher und nachhaltiger Geschäftspraktiken zu sorgen. So können wir besser beurteilen, wie wir die Kunden bei der Entwicklung von Best Practices unterstützen können (www.zurich.com/sustainability/working-with-customers/esg-integration-in-insurance). Weitere Informationen finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 20 und 21.

Gemeinschaften – unsere Rolle in der Gesellschaft

Wir investieren in unsere Gemeinschaften, um sozialen Nutzen zu bringen, die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen und unseren Mitarbeitenden Möglichkeiten zu bieten, sich ausserhalb ihrer täglichen Arbeit zu engagieren.

Zwischen den Gesamtkosten von Naturkatastrophen und dem versicherten Teil dieser Kosten klafft eine immer grössere Lücke. Das zeigt, dass man zur Lösung des Problems sowohl traditionelle Risikoübertragungsmechanismen wie Versicherungen als auch das Know-how der Versicherungsbranche bei Risikomanagement und -reduktion benötigt. Mithilfe der Risikokompetenz von Zurich als globalem Versicherungsanbieter können wir den Kunden und/oder Gemeinschaften helfen, die verheerenden Auswirkungen von Überschwemmungen zu verringern – sogar bevor sie eintreffen – und einen umfassenderen Hochwasserschutz aufzubauen.

Wir helfen hochwassergefährdeten Gemeinschaften mit der Hochwasserschutz-Allianz (Flood Resilience Alliance), einem mit anderen Mitgliedern entwickelten Programm, welches das Auftreten von Hochwassern verringern und den Gemeinschaften eine schnelle Erholung ermöglichen soll. Die Gruppe unterstützt die Allianz mit den folgenden Beiträgen:

- ▶ Entsendung von Mitarbeitenden von Zurich mit den relevanten Fähigkeiten und Fachkompetenzen (in den Bereichen Hochwasser/Hydrologie und Risk Engineering);
- ▶ ehrgeizige Wirkungsziele. So streben wir an, bis 2023 zwei Millionen Menschen widerstandsfähiger gegen Hochwasser zu machen und dazu beizutragen, USD 1 Mrd. an zusätzlichen Finanzmitteln für den Hochwasserschutz aufzubringen;
- ▶ die preisgekrönte Post-Event Review Capability (PERC) – Analysen und unabhängige Untersuchungen schwerer Flutkatastrophen, um die Best Practice und weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Mit einem systemweiten Ansatz wird untersucht, warum aus einem Naturereignis eine Katastrophe wurde und wie man sich schützen könnte.

Zusammen mit Mitgliedern der Zurich Flood Resilience Alliance halfen wir mit 13 Programmen in 9 Ländern weiterhin Gemeinschaften, das Überschwemmungsrisiko von 225'000 Menschen zu verringern. Wir unterstützten Gemeinschaftsprogramme weiterhin mit Spenden, und unsere Mitarbeitenden leisteten freiwillig viele Arbeitsstunden. Die Z Zurich Foundation unterstützt Hochwasserschutzinitiativen durch Spenden. Weitere Informationen finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 26 und 27.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2019 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 14'960'802.70, aufgeteilt in 149'608'027 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2020 eine Dividende von CHF 20 je Aktie vorschlagen. Die diesjährige Dividendenzahlung soll aus dem verfügbaren Gewinn abzüglich 35% Schweizer Verrechnungssteuer geleistet werden.

Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital per 31. Dezember 2019

Bis spätestens 4. April 2020 ist der Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG berechtigt, das Aktienkapital durch Ausgabe von höchstens 45'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 4'500'000 zu erhöhen (Artikel 5^{bis}). Dieses genehmigte Aktienkapital entspricht etwa 30% der per 31. Dezember 2019 insgesamt ausgegebenen Namenaktien. Aktienemissionen aus dem genehmigten Aktienkapital, bei denen die Zeichnungsrechte der Aktionäre eingeschränkt oder ausgeschlossen sind, sind auf 15'000'000 Aktien begrenzt (also rund 10% der gesamten per 31. Dezember 2019 ausgegebenen Namenaktien).

Die Zurich Insurance Group AG kann das Aktienkapital durch die Ausgabe von höchstens 30'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 3'000'000 erhöhen – durch freiwillige oder zwangsweise Ausübung von Wandel- und/oder Optionsrechten, welche in Verbindung mit Darlehen, Anleihen oder ähnlichen Schuldinstrumenten, aktiengebundenen Finanzinstrumenten oder anderen Finanzmarktinstrumenten (zusammen «Finanzinstrumente») der Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften eingeräumt werden, oder durch zwangsweise Wandlung von Finanzinstrumenten der Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften, welche eine bedingte zwangsweise Umwandlung in Aktien der Zurich Insurance Group AG erlauben, oder durch Ausübung von Optionsrechten, welche den Aktionären eingeräumt werden (Artikel 5^{ter} 1a). Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 20% der per 31. Dezember 2019 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

Bis zum 4. April 2020 darf die Gesamtzahl der neuen Aktien, welche (i) aus genehmigtem Aktienkapital gemäss Art 5^{bis} der Statuten unter Beschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte und (ii) aus bedingtem Aktienkapital gemäss Art. 5^{ter} 1a unter Beschränkung oder Aufhebung der Vorwegzeichnungsrechte ausgegeben werden, 30'000'000 neue Aktien nicht überschreiten (also rund 20% der per 31. Dezember 2019 insgesamt ausgegebenen Namenaktien).

Das Unternehmen verfügt zudem über weiteres bedingtes Aktienkapital (Artikel 5^{ter} 2a) in Höhe von CHF 494'723.20 bzw. über 4'947'232 voll zu liberierende Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10, die an Mitarbeitende der Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausgegeben werden können. Weitere Informationen über die Kapitalstruktur sowie über das genehmigte und bedingte Aktienkapital finden Sie in Note 19 auf den Seiten 239 bis 241 des geprüften Konzernabschlusses. Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 3,3% der derzeit per 31. Dezember 2019 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

Weitere Informationen finden Sie in Artikel 5^{bis} und 5^{ter} der Statuten unter dem folgenden Link: www.zurich.com/investor-relations/our-shares/articles-of-association.

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2019

2019 wurden keine Aktien aus dem genehmigten oder bedingten Aktienkapital ausgegeben. Somit betrug das Aktienkapital am 31. Dezember 2019 CHF 14'960'802.70 (149'608'027 Aktien). Das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5^{bis} 1) belief sich auf CHF 4'500'000 (45'000'000 Aktien). Das bedingte Aktienkapital für Finanzinstrumente (Artikel 5^{ter} 1a) betrug CHF 3'000'000 (30'000'000 Aktien), und das bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5^{ter} 2a) belief sich auf CHF 494'723.20 (4'947'232 Aktien).

Am 3. April 2019 genehmigte die ordentliche Generalversammlung, im Rahmen des Abschlusses des 2018 lancierten öffentlichen Aktienrückkaufprogramms für 1'740'000 eigene Aktien der Zurich Insurance Group AG das ordentliche Aktienkapital der Gesellschaft um CHF 174'000 (1'740'000 Aktien) von CHF 15'134'802.70 (151'348'027 Aktien) auf CHF 14'960'802.70 (149'608'027 Aktien) herabzusetzen. Die Kapitalherabsetzung wurde vom Verwaltungsrat durchgeführt und nach den vorgeschriebenen Veröffentlichungen der Benachrichtigung der Gläubiger beim Handelsregister des Kantons Zürich eingereicht. Die Kapitalherabsetzung wurde im Handelsregister per 21. Juni 2019 wirksam.

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2018

2019 wurden insgesamt 8'176 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit betrug das Aktienkapital am 31. Dezember 2018 CHF 15'134'802.70 (151'348'027 Aktien), und das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5^{bis} 1) belief sich auf CHF 4'500'000 (45'000'000 Aktien). Das bedingte Aktienkapital für Finanzinstrumente (Artikel 5^{ter} 1a) betrug CHF 3'000'000 (30'000'000 Aktien), und das weitere bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5^{ter} 2a) belief sich auf CHF 494'723.20 (4'947'232 Aktien).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Am 11. April 2018 lancierte der Verwaltungsrat ein öffentliches Aktienrückkaufprogramm für 1'740'000 eigene Aktien der Zurich Insurance Group AG mit dem Ziel, die erworbenen Aktien zu vernichten. Das Programm wurde am 18. Mai 2018 abgeschlossen. Die entsprechende Kapitalherabsetzung zur Vernichtung der im Rahmen dieses Aktienrückkaufprogramms zurückgekauften Aktien wurde 2019 durchgeführt.

Veränderungen des ordentlichen Aktienkapitals während der letzten zwei Jahre

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
Per 31. Dezember 2017	15'133'985,10	151'339'851	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	817,60	8'176	0.10
Per 31. Dezember 2018	15'134'802,70	151'348'027	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	0,00	–	0.10
Kapitalherabsetzung Juni 2019	174'000,00	1'740'000	
Per 31. Dezember 2019	14'960'802,70	149'608'027	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2017 sind im Geschäftsbericht 2017 der Zurich Insurance Group, Seiten 41 bis 42 und 232 bis 233, enthalten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/results-and-reports).

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 (www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association) gewährt jede Aktie das Recht auf eine Stimme an der Generalversammlung, verleiht den Aktionären einen Anspruch auf Dividendenzahlungen (mit Ausnahme von eigenen Aktien) und ermöglicht es dem im Aktienbuch eingetragenen Aktionär, alle übrigen mit einer solchen Aktie verbundenen Gesellschaftsrechte auszuüben.

Einige Anteile werden von den Anlegern in Form von American Depositary Receipts (ADRs)¹ gehalten. Per 31. Dezember 2019 hielten Anleger 21'244'780 ADRs (dies entspricht 2'124'478 Aktien der Zurich Insurance Group AG).

Genussscheine

Zurich Insurance Group AG hat keine Genussscheine emittiert.

Beschränkungen der Übertragbarkeit 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 einer anderen Person oder als deren Nominee 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 die 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 gelten 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 2019 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienpläne für Mitarbeitende finden Sie in Note 21 auf den Seiten 250 bis 251 des geprüften Konzernabschlusses.

¹ Zurich Insurance Group AG hat ein American Depositary Share (ADS) Level-1-Programm in den Vereinigten Staaten eingeführt. Im Rahmen dieses Programms gibt die Bank of New York Mellon Corporation 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 Corporation hinterlegt sind, jedoch nicht an ADS-Inhaber ausgeschüttet werden. Zurich ADSs werden ausserbörslich (OTC) gehandelt und durch American Depositary Receipts (ADRs) nachgewiesen. Seit dem 1. Juli 2010 werden Zurich ADRs unter dem Kürzel ZURVY an der «OTCQX», einer elektronischen Plattform, die von OTC Markets Group, Inc. 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 Corporation als Depositary des Level-1-Programms kann Stimmrechte gemäss Weisungen ausüben, die sie von den wirtschaftlich Berechtigten der ADRs erhält.

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 1/3% des ausgegebenen Aktienkapitals der Zurich Insurance Group AG als Eigentümer halten.

Change-of-Control-Klauseln

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

Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Informationen zum Risikomanagement und zum internen Kontrollsystem der Gruppe finden Sie in der Risk Review dieses Geschäftsberichts auf den Seiten 126 bis 161. Die Gruppe hat beschlossen, die internen Kontroll- und Risikomanagementprozesse nicht mehr gesondert im Corporate Governance Report zu beschreiben.

Unternehmensfortführung

Aufgrund der Prüfung des Geschäftsergebnisses der Gruppe 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.

Konzernüberblick	Governance	Risk review	Financial review
------------------	-------------------	-------------	------------------

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Leistung belohnen

« Die Führungskräfteentlohnung von Zurich spiegelt wider, inwieweit Geschäfts-, Kunden- und Mitarbeiterziele sowie wichtige Risikoziele erreicht wurden.»

Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses



Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem. Der Vergütungsbericht enthält hierzu nähere Einzelheiten wie auch zum Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2019.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Die in diesem Bericht dargestellten Vergütungsergebnisse spiegeln wider, inwieweit Zurich die strategischen Ziele der Gruppe erreicht hat. Im Jahr 2019 hat Zurich ihre starke Entwicklung fortgesetzt. Die Gruppe übertraf alle Ziele und verzeichnete eine Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern, von 14,2%, Kosteneinsparungen von über USD 1,5 Mrd. sowie Nettomittelzuflüsse von USD 10,9 Mrd. Gleichzeitig blieb die Kapitalbasis sehr stark. Der Betriebsgewinn (BOP) stieg 2019 um 16%, während sich der den Aktionären zurechenbare Reingewinn nach Steuern (NIAS) um 12% erhöhte und damit das beste Ergebnis seit zehn Jahren erreichte.

Aktivitäten 2019

Zurich unterstützt die laufende Verbesserung der Governance-, Kultur- und Vergütungsstandards und steht mit den für ihre Märkte zuständigen Aufsichtsbehörden, die Änderungen an der Vergütungsregulierung vorgeschlagen haben, im Dialog. Wir verfolgen weiterhin die Entwicklungen und Best Practices bei der Prämien- und Vergütungsregulierung und überprüfen den Vergütungsansatz von Zurich dementsprechend.

2019 wurden zusätzlich zu den bestehenden Finanzkennzahlen auch kundenbezogene Kennzahlen an weiteren Märkten eingeführt, um die gesamte Geschäftsperformance für die Finanzierung kurzfristiger Incentives zu beurteilen. Die kundenbezogenen Kennzahlen decken nun die meisten Teilnehmer kurzfristiger Incentive-Pläne ab und tragen zur laufenden Verbesserung der Kundenerfahrung bei. Ausserdem sind die im letztjährigen Vergütungsbericht vorgestellten Verbesserungen des Performancemanagement- und Incentive-Ansatzes umgesetzt worden, um flexiblere, differenziertere und stärker leistungsorientierte Prämien zu ermöglichen.

Blick in die Zukunft

Mit Blick auf den in diesem Jahr beginnenden nächsten Strategiezyklus wurden die Leistungskriterien für den langfristigen Incentive-Plan (LTIP) ab der Zuteilung im Jahr 2020 auf die Ziele abgestimmt. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt Ausblick dieses Berichts.

Einzelheiten zu den Abstimmungen über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung finden Sie im Bericht des Verwaltungsrats für 2020 der Zurich Insurance Group AG (Bericht des Verwaltungsrats), welcher der Einladung zur Generalversammlung 2020 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

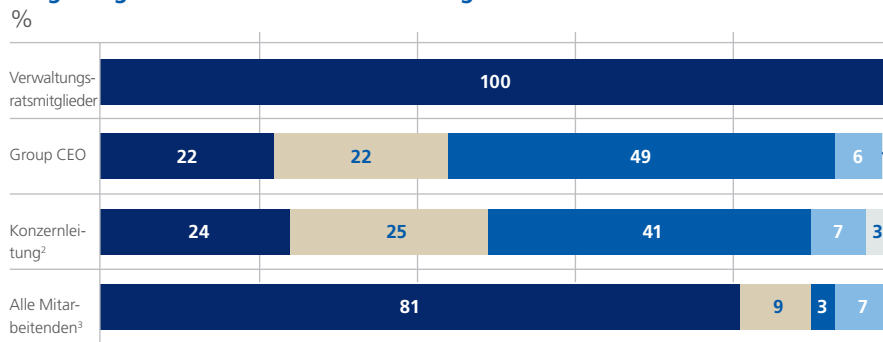
Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung zu diesem Bericht und danken Ihnen für Ihre anhaltende Unterstützung und Ihr Engagement.

Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Vergütungsstruktur

Die Vergütungsstruktur von Zurich legt mehr Gewicht auf die Elemente der variablen Vergütung und bei unseren obersten Führungskräften auf die langfristige Komponente. Die variable Vergütung wird weitgehend durch die erzielten Ergebnisse bestimmt, gemessen an vorab festgelegten Kennzahlen, die an der Strategie und den finanziellen Zielen der Gruppe ausgerichtet sind.

Vergütungsstruktur 2019 und Gewichtung von Bestandteilen¹



● Grundgehälter/Honorare ● Kurzfristige Incentives ● Langfristige Incentives
● Pensionsleistungen ● Andere Vergütungen

¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.
² Alle während des Geschäftsjahres aktiven Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO.
³ Andere Vergütungen sind in den Grundgehältern/Honoraren für alle Mitarbeitenden enthalten.

Kurzfristiger Incentive-Plan (STIP)

109%

Gesamte STIP-Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung unter Berücksichtigung der relevanten Ergebnisse des Betriebsgewinns sowie der Kundenkennzahlen in bestimmten Märkten, zusammen mit einer Beurteilung der gesamten qualitativen Leistung für 2019 (2018: 109%).

Langfristiger Incentive-Plan (LTIP)

178%

Definitive Zuteilung 2020 als Prozentsatz der Zielzuteilung basierend auf den tatsächlichen Leistungen in Bezug auf die relative Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR), die den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite basierend auf dem den Aktionären zurechenbaren Reingewinn nach Steuern (NIAS ROE) und die Mittelzuflüsse für den Leistungszeitraum 2017 bis 2019 (2019: 149%).

Variable Vergütung gesamt

CHF 697 Mio.

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2019 für die gesamte Gruppe unter Berücksichtigung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe (USD 716 Mio.; 2018: CHF 678 Mio./USD 693 Mio.).

Vergütungsbericht

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2019	93
Vergütungs-Governance	97
Gesetzliche und regulatorische Anforderungen	97
Vergütung und Risiko	98
Richtlinien zum Aktienbesitz	99
Aktienverwässerung	99
Vergütungsstruktur	100
Philosophie	100
Vergütungselemente	100
Vergütungen und Aktienbesitz 2019	107
Verwaltungsrat	107
Konzernleitung	111
Alle Mitarbeitenden	118
Ausblick 2020	120
Bericht der Revisionsstelle	122

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassung der Vergütungen 2019

Diese Zusammenfassung verschafft einen Überblick über die Vergütungen bei der Zurich Insurance Group AG und den mit ihr verbundenen Unternehmen (Gruppe oder Zurich) im Jahr 2019 und enthält Einzelheiten über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2019.

Vergütung bei Zurich

Das Vergütungssystem von Zurich soll zu einer wettbewerbsfähigen Gesamtvergütung und zu einer variablen Vergütung führen, die auf den erreichten Resultaten und auf guten Ergebnissen für alle Anspruchsgruppen beruht. Das Vergütungssystem ist eng in die Risikomanagementstrukturen der Gruppe integriert und so gestaltet, dass das Eingehen unangemessener Risiken weder gefördert noch belohnt wird.

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 Nebenleistungen sowie eine variable Vergütung bestehend aus kurz- und langfristigen Incentives. Der kurzfristige Incentive-Plan (STIP) und der langfristige Incentive-Plan (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 im Abschnitt Vergütungsstruktur).

Vergütung 2019 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand wird im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich betrachtet. Die wesentlichen Finanzkennzahlen in der folgenden Tabelle zeigen im Vergleich zum Jahr 2018 eine Zunahme der Rentabilität bzw. des Reingewinns im Jahr 2019.

Wesentliche Finanzkennzahlen

In USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2019	2018
Bruttoprämien und Policengebühren ¹	54'305	52'689
Betriebsgewinn (BOP)	5'302	4'566
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)	4'147	3'716
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	35'004	30'189
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)	14,4%	13,1%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ²	2'819	2'805
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden vor Steuern ³	716	693
– als Prozentsatz der Bruttoprämien und Policengebühren	1%	1%
– als Prozentsatz des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals	2%	2%
– als Prozentsatz der an die Aktionäre gezahlten Dividenden	25%	25%

¹ Beinhaltet USD 50'525 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 3'780 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen von 2019. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

² Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2019 bzw. 2018.

³ Der entsprechende Gesamtbetrag der variablen Vergütungen in Schweizer Franken beträgt CHF 697 Mio. für 2019 und CHF 678 Mio. für 2018.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die Zahlen in der vorstehenden 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.

Der Gesamtbetrag der variablen Vergütungen, der sich auf CHF 697 Mio. beläuft, 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 2019 erfolgten Zielzuteilungen, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2022 für Leistungen im dreijährigen Zeitraum von 2019 bis 2021 zu 100% des Zielwerts definitiv zugeteilt werden.
- ▶ Dem Gesamtbetrag der 2019 zugesagten Antrittszahlungen¹ für Mitarbeitende die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2019 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.
- ▶ Dem Gesamtbetrag der 2019 zugesagten Abgangsentschädigungen² unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.

Provisionszahlungen an angestellte Versicherungsagenten sind nicht im Gesamtbetrag der variablen Vergütungen enthalten.

Bei der Festsetzung des Gesamtbetrags der variablen Vergütungen 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, Betrag vor Zinsen und variabler Vergütung) nach Steuern berechnet. In dieser Hinsicht generiert die Gruppe nach wie vor langfristig ökonomischen Gewinn, der den tatsächlichen Aufwand für die variablen Vergütungen übersteigt.

Die folgende Tabelle enthält Angaben zu den gesamten STIP-Zuteilungen und definitiven LTIP-Zuteilungen in Bezug auf die erzielten Leistungen für jeden Plan. Weitere Informationen zu den Plänen der Gruppe für die variable Vergütung finden Sie im Abschnitt Vergütungsstruktur im weiteren Verlauf dieses Berichts.

¹ Zurich definiert Antrittszahlungen als 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). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Vergütungen im Voraus geleistet.

² Zurich definiert Abgangsentschädigungen als 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 werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Ergebnisse der variablen Vergütung

	Gesamte STIP-Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung	
	2019	2018
Kurzfristiger Incentive-Plan		
Kontext		
Die STIP-Zuteilung für 2019 hängt primär von folgenden Messgrößen ab:	109%	109%
<ul style="list-style-type: none"> ▶ dem relevanten Betriebsgewinn oder anderen Rentabilitätskennzahlen sowie ▶ den relevanten Ergebnissen in puncto Kundenzufriedenheit, wobei gegebenenfalls der Net Promoter Score (NPS) als Messgrösse verwendet wird. 		
Die gesamte STIP-Zuteilung spiegelt die erzielten Leistungen gemessen am Plan für 2019 wider. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse zusammen mit einer qualitativen Beurteilung ist die gesamte STIP-Finanzierung als Prozentsatz vom STIP-Zielwert für Planteilnehmer aus der gesamten Gruppe (über 39'000 Mitarbeitende) unverändert auf Vorjahresniveau geblieben.		
Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung		
Langfristiger Incentive-Plan		
Kontext		
Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2020 für den dreijährigen Leistungszeitraum von 2017 bis 2019 hängt primär von folgenden, auf Gruppenebene erhobenen Faktoren ab:	178%	149%
<ul style="list-style-type: none"> ▶ dem relativen TSR gegenüber einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsunternehmen, ▶ dem NIAS ROE und ▶ den Mittelzuflüssen. 		
Jedes Leistungskriterium hat die gleiche Gewichtung, und es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen. Auf der Grundlage der erzielten Leistungen im Rahmen der festgelegten Leistungskriterien ist die berechnete definitive Zuteilung höher als im Jahr 2019.		

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2019 wie folgt zusammen:

Vergütungsbeträge

In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	Fixe Vergütung/ Honorare ¹			Gesamtvergütung 2019 ⁴	Gesamtvergütung 2018 ^{4,5}
	Kurzfristige Incentives ²	Langfristige Incentives ³			
Verwaltungsratsmitglieder	4,7	–	–	4,7	4,3
Konzernleitung	14,8	16,5	17,5	48,8	49,2
Alle Mitarbeitenden ⁶	4'941	558	139	5'638	5'231

¹ Die fixe Vergütung für die Konzernleitung und alle Mitarbeitenden enthält Grundgehälter, Nebenleistungen und Service Costs für Pensionsanwartschaften. Für Verwaltungsratsmitglieder beinhaltet der Betrag den in Aktien mit Veräusserungsbeschränkung ausgerichteten Teil.

² Die leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr für alle Mitarbeitenden umfassen die Beträge aus dem STIP und anderen lokalen Incentive-Plänen, die der Genehmigung durch die zuständigen lokalen Verwaltungsräte bedürfen. Antrittszahlungen und Abgangsschädigungen in bar sind für alle Mitarbeitenden ebenfalls enthalten.

³ Entspricht dem Zielwert der im Jahr 2019 zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2022 zu 100% definitiv zugeteilt werden. Andere zielzugeleitete Aktien wie Antrittszahlungen in Aktien sind für alle Mitarbeitenden ebenfalls enthalten.

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

⁵ Die im Vergütungsbericht 2018 in US-Dollar ausgewiesenen Beträge wurden zu den geltenden Wechselkursen in die hier ausgewiesenen Beträge für 2018 in Schweizer Franken umgerechnet.

⁶ Beinhaltet die Vergütung für Mitglieder der Konzernleitung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassender Ausblick auf 2020

- ▶ **Performancemanagement und kurzfristige Incentives:** Die 2019 eingeführten Verbesserungen des Performance-management- und Incentive-Ansatzes werden weiterhin überprüft und weiterentwickelt, um sicherzustellen, dass sie zum Erreichen der strategischen Ziele der Gruppe beitragen und die Interessen der Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und sonstigen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Ausserdem wurde der kundenbezogene Net Promoter Score (NPS), eine globale Best-Practice-Messgrösse für das Kundenerlebnis, zusammen mit Finanzkennzahlen zur STIP-Finanzierung in weiteren Märkten eingeführt, um die Geschäftsperformance zu beurteilen. Der Kunden-NPS deckt nun die meisten STIP-Teilnehmer ab und wird in weiteren Märkten eingeführt, sobald ausreichend belastbare Daten verfügbar sind.

[➔ Mehr dazu auf Seite 102](#)

- ▶ **Langfristige Incentives:** Die Leistungskennzahlen für den LTIP wurden auf die Ziele für den nächsten Strategiezyklus ab 2020 ausgerichtet. Die angepassten Leistungskriterien im Vesting-Grid gelten für neue Zuteilungen ab dem Leistungszeitraum 2020 bis 2022 und sind damit ab 2023 für definitive Zuteilungen massgeblich. Unter anderem wurden die Ziele für den NIAS ROE und die Mittelzuflüsse angehoben. Das zeigt, dass die Messlatte den gesteigerten Leistungserwartungen entsprechend höher gelegt wurde. Die Einzelheiten sind im Abschnitt Ausblick im weiteren Verlauf dieses Berichts dargestellt.

[➔ Mehr dazu auf Seite 120](#)

- ▶ **Verwaltungsrat:** Seit 2015 sind die Honorare des Verwaltungsrats nicht angepasst worden. Im Rahmen der regelmässigen Beobachtung der Marktentwicklungen mit Blick auf die Vergütung des Verwaltungsrats wurde vom unabhängigen Berater von Zurich eine Vergleichsstudie durchgeführt. Einige Anpassungen der Honorarstruktur werden vorgeschlagen, um bestimmte Honorare näher an den relevanten Medianwerten für Unternehmen ähnlicher Grösse im Swiss Market Index (SMI) auszurichten. Die Anpassungen werden in die Abstimmung der Aktionäre über den Höchstbetrag der Vergütung für den Verwaltungsrat einbezogen und wären, vorbehaltlich der Genehmigung, ab der Generalversammlung 2020 anwendbar. Zurückzuführen sind die Anpassungen auf eine erfolgreiche Umsetzung der für den 2019 endenden Strategiezyklus festgelegten Ziele. Zudem stehen sie im Einklang mit der Zeitplanung des nächsten Strategiezyklus ab 2020. Weitere Einzelheiten sind im Abschnitt Ausblick im weiteren Verlauf dieses Berichts dargestellt.

[➔ Mehr dazu auf Seite 120](#)

- ▶ **Konzernleitung:** Es wird 2020 keine Änderung der Vergütungsstruktur für die Konzernleitung vorgeschlagen. Eine Vergleichsstudie einschliesslich einer Prüfung der Best Practices, der Marktdaten, der internen Relativität und der Ausrichtung an der Strategie wird 2020 wieder durchgeführt.

[➔ Mehr dazu auf Seite 111](#)

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungs-Governance

Die folgenden Informationen zur Governance der Vergütungsstruktur von Zurich finden Sie auf den Seiten 43 und 59 des Berichts über die Corporate Governance:

- ▶ Die Governance-Struktur, einschliesslich des Genehmigungssystems, die der Vergütungsphilosophie, dem Vergütungssystem und den Vergütungspraktiken von Zurich zugrunde liegt.
- ▶ Verantwortungsbereiche und Aktivitäten des Vergütungsausschusses.

Nachstehend finden Sie Informationen zu den folgenden Themen:

- ▶ Die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, die dieser Vergütungsbericht erfüllt.
- ▶ Die Rolle des Risikos in der gesamten Vergütungsstruktur und im gesamten Vergütungsansatz von Zurich.
- ▶ Richtlinien zum Besitz von Aktien der Gruppe.
- ▶ Eine Überprüfung der Auswirkungen der langfristigen Aktienprämien von Zurich auf eine mögliche Aktienverwässerung.

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 20. März 2018).
- ▶ 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 663bbis 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, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 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

Seit der Generalversammlung 2015 werden verbindliche Abstimmungen durchgeführt, bei denen die Aktionäre 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 nach Abstimmung genehmigen (Artikel 18 Absatz 1 der Statuten: www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association). Einzelheiten zu den Abstimmungen sind im Bericht des Verwaltungsrats zu finden, welcher der Einladung zur Generalversammlung 2020 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting). Einzelheiten zu den Abstimmungen über Gehälter, zu zusätzlichen Beträgen für neue Mitglieder der Konzernleitung während eines Zeitraums, für den die Vergütung der Konzernleitung bereits genehmigt wurde, zur leistungsbezogenen Vergütung der Konzernleitung, zur Zuteilung von Aktien und zur Vorgehensweise in Bezug auf Darlehen und Kredite finden Sie darüber hinaus in den Artikeln 18, 28 und 34 der Statuten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association).

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)

Vergütung und Risiko

Der Vergütungsausschuss und der Risiko- und Investmentausschuss treffen sich jährlich, um eine Risikoüberprüfung der Vergütungsstruktur und der Vergütungs-Governance zu besprechen. Die Risikobeurteilung bei Prämienentscheidungen und die Fähigkeit, Risikoanpassungen vorzunehmen und gegebenenfalls Malus und Clawback anzuwenden, sind Merkmale des Vergütungssystems von Zurich. Group Risk Management bewertete die Vergütungsstruktur im Jahr 2019 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.

Um die Ausrichtung der Vergütung an der Risikokapazität der Gruppe weiter zu fördern, berät sich Group Risk Management mit anderen Kontroll- 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 Positionen des Leadership Teams werden in die Analyse einbezogen.

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. Group Risk Management liefert im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung und für die Zielsetzungen (Target Cards) des Leadership Teams einschliesslich der Konzernleitung zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen, Risiko- und Compliance-Informationen über alle Key Risk Takers. Dies wird bei der Beurteilung der Leistung und bei Vergütungsentscheidungen berücksichtigt.

Die variable Vergütung von Mitarbeitenden in Kontrollfunktionen ist so strukturiert, dass Interessenkonflikte vermieden werden, indem sie an Messgrössen für die Rentabilität der Gruppe gekoppelt ist statt an die Rentabilität des Geschäftsbereichs, der von diesen Funktionen kontrolliert wird.

Group Audit beurteilt regelmässig die operative Umsetzung des Vergütungsreglements bei Zurich, um sicherzustellen, dass die Vergütungsstruktur in der gesamten Gruppe befolgt wird.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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 2019 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 22'510 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 194'572 Aktien. Ende 2019 erfüllten alle Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Konzernleitung, die mindestens fünf Jahre im Verwaltungsrat bzw. in der Konzernleitung tätig waren, die Anforderungen zum Aktienbesitz.

Aktienverwässerung

Im Jahr 2018 begann Zurich, ihre eigenen Aktien am Markt zu kaufen, um Ansprüche auf Aktien im Rahmen von aktienbasierten Vergütungsplänen zu erfüllen, und es wird beabsichtigt, dies fortzuführen. Zurich hat überdies zusätzliche Massnahmen ergriffen, um den Verwässerungseffekt umzukehren, der sich durch die in den vergangenen Jahren erfolgte definitive Zuteilung der langfristigen Aktienpläne nach Abschluss ihres öffentlichen Aktienrückkaufprogramms mit dem Ziel, die erworbenen Aktien zu vernichten, 2018 ergeben hat. Am 3. April 2019 genehmigte die Generalversammlung die Vernichtung von 1'740'000 eigenen Aktien der Zurich Insurance Group AG mit einem Nennwert von je CHF 0.10, die im Rahmen des öffentlichen Aktienrückkaufprogramms zurückgekauft wurden. Die entsprechende Herabsetzung des Aktienkapitals der Zurich Insurance Group AG von 151'348'027 auf 149'608'027 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10 durch die Vernichtung der zurückgekauften eigenen Aktien wurde im Juni 2019 abgeschlossen.

Aktienverwässerung per 31. Dezember

		2019	2018
Aktienverwässerung	Im Laufe des Jahres ausgegebene Aktien ¹	–	8'176
	Im Laufe des Jahres vernichtete Aktien	1'740'000	–
	Namenaktien per 31. Dezember	149'608'027	151'348'027
LTIP	Gesamtzahl der zielzuteilten Aktien ²	1'736'154	1'912'087
	– als Prozentsatz der Namenaktien	1,16%	1,26%

¹ 2019 wurden keine neuen Aktien ausgegeben und 2018 wurde nur eine relativ kleine Anzahl von Aktien ausgegeben, da der LTIP und andere Aktienpläne für Mitarbeitende weiterhin primär durch vom Markt zurückgekauft Aktien sowie durch eigene Aktien finanziert wurden. Für die Zukunft beabsichtigt Zurich, den Kauf von Aktien am Markt fortzusetzen, anstatt neue Aktien auszugeben, um den LTIP und andere Aktienpläne für Mitarbeitende zu finanzieren.

² Bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 178% für die 2020 definitiv zuteilten Aktien und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2021 und 2022. Für 2018 stellt die Zahl eine definitive Zuteilung von 149% im Jahr 2019 und eine angenommene definitive Zuteilung von 100% in den Jahren 2020 und 2021 dar.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungsstruktur

Philosophie

Die Vergütungsphilosophie ist ein integraler Bestandteil des gesamten Anstellungsangebots an die Mitarbeitenden. Basierend auf etablierten Vergütungsgrundsätzen hat die Gruppe ein ausgeglichenes und effektiv verwaltetes Vergütungssystem, das eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten, zu motivieren und zu entlohnen. Das Vergütungssystem und die Vergütungspraktiken sind in das Risikomanagement-Rahmenwerk der Gruppe eingebettet und berücksichtigen gesetzliche und regulatorische Anforderungen sowie Marktentwicklungen.

Leitsätze der Vergütungsphilosophie

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

- ▶ Die Vergütungsstruktur ist einfach, transparent und praktisch umsetzbar und berücksichtigt die Interessen wichtiger Anspruchsgruppen wie Kunden, Aktionäre und Mitarbeitende.
- ▶ 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 Risikokapazität abgestimmt.
- ▶ 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 Länder, 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, sind an geeignete Leistungskriterien geknüpft. 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.
- ▶ 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.

Vergütungselemente

Gesamtvergütung

Die Gesamtvergütung eines einzelnen Mitarbeitenden und ihre Zusammensetzung hängen von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel dem Umfang und der Komplexität der Funktion, dem Ausmass der Verantwortung, der Risikoexposition, der Geschäftsperformance der Gruppe und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der persönlichen Leistung, der Berufserfahrung, den internen Relativitäten, der externen Wettbewerbsfähigkeit, dem geografischen Standort sowie rechtlichen Anforderungen. Die Vergütung orientiert sich an den Medianwerten in klar definierten Märkten, die abhängig von der Funktion, lokal, regional oder global sein können und Praktiken in der Versicherungsbranche, der Finanzdienstleistungsbranche oder sonstigen Branchen widerspiegeln.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungselemente

	Fixe Vergütung	Variable Vergütung		Fixe Leistungen
	Grundgehalt	Kurzfristige Incentives	Langfristige Incentives	Pensionsanwartschaften und Nebenleistungen
Beschreibung	Feste Bezahlung für die ausgeübte Funktion zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Wird jährlich überprüft.	Diskretionäre Incentives für die Erreichung wichtiger Geschäfts- 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	Umfang und Komplexität der Funktion, Ausmass der Verantwortung, Berufserfahrung und geografischer Standort.	Zuteilung ist abhängig von: – den relevanten Rentabilitätsleistungen und gegebenenfalls der Kundenerfahrung; – der individuellen Leistung gemäss persönlichen Zielen und Verhaltensweisen entsprechend den Werten 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 Insurance Titans 30 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; für die Konzernleitung unterliegt eine Hälfte der definitiv zuteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung von weiteren drei Jahren).	n.a.
Zuteilungsmöglichkeiten	In der Regel innerhalb einer Bandbreite von 80% bis 120% des jeweiligen Marktmedians.	Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung einer Person.	Definitive Zuteilung von 0% bis 200% der bedingt zuteilten Aktien und dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien.	n.a.
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden.	Landesspezifisch (über 39'000 Planteilnehmer im Jahr 2019).	Mitglieder der Konzernleitung und eine bestimmte Gruppe der höchsten Führungspositionen, einschliesslich Key Risk Takers.	Landesspezifisch.
Umsetzung	Fixe Barvergütung.	Leistungsbezogene Barvergütung.	Leistungsbezogene Aktien.	Landesspezifische fixe Leistungen.
Clawback, Malus und Absicherung	n.a.	Clawback-Regelungen für Mitglieder der Konzernleitung und in einigen Ländern für weitere STIP-Teilnehmer, welche unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsehen. Malusbedingungen für alle STIP-Teilnehmer, die Zuteilungen verringern oder ausschliessen.	Clawback-Regelungen für Mitglieder der Konzernleitung und in einigen Ländern für weitere LTIP-Teilnehmer, welche unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsehen. Malusbedingungen für alle LTIP-Teilnehmer, die bedingte Zuteilungen verringern oder ausschliessen. Die Einzelabsicherung von aktienbasierter Vergütung im Rahmen des LTIP ist verboten.	n.a.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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 gewährt, um die Mitarbeitenden zu motivieren und wichtige kurz- und langfristige Geschäftsziele zu erreichen. Mehr Informationen zum STIP und LTIP der Gruppe finden Sie weiter unten.

Kurzfristige Incentives

Kurzfristige Incentives (ein Jahr) sind leistungsabhängig und für das Jahr 2019 wie folgt strukturiert:

Kurzfristige Incentives unterstützen Mitarbeitende, ihre Leistung auf die Erreichung wichtiger finanzieller, Kunden- und individueller Ziele zu fokussieren, die zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Die wichtigsten Verbesserungen wurden im letztjährigen Vergütungsbericht dargelegt und 2019 umgesetzt³, nämlich:

- ▶ Vereinfachung des Leistungsbeurteilungsansatzes, indem die fünfstufige Bewertungsskala durch drei Leistungskategorien ersetzt wird. Diese sind leistungsbezogen und werden auf der Basis der Zielerreichung und des Verhaltens einer Person zugewiesen. Jede Leistungskategorie hat weitere Differenzierungsniveaus, damit die Leistung einer Person auf der Leistungsskala eingeordnet werden kann. Für STIP-Teilnehmer ermöglichen die Differenzierungsniveaus auch flexiblere und differenziertere Zuteilungen. In einigen Märkten gelten die differenzierten STIP-Zuteilungen nur für Mitarbeitende oberhalb einer bestimmten Stufe.
- ▶ Der kundenbezogene Net Promoter Score (NPS), eine globale Best-Practice-Messgrösse für das Kundenerlebnis, wurde 2019 zusätzlich zu den bestehenden Finanzkennzahlen in weiteren Märkten eingeführt, um die gesamte Geschäftsperformance für einen STIP-Pool zu beurteilen. Die kundenbezogenen Kennzahlen decken nun die meisten STIP-Teilnehmer ab und tragen zur laufenden Verbesserung der Kundenerfahrung bei.

Die Bestimmung der endgültigen individuellen STIP-Zuteilung für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Jahr ist in der folgenden Übersicht dargelegt.³ Die STIP-Zuteilung basiert auf der STIP-Zielzuteilung einer Person, der Geschäftsperformance und den Leistungen der Person. Abgesehen von Personen oberhalb einer bestimmten Stufe haben die Märkte die Möglichkeit, die Zuteilung ausschliesslich von der individuellen STIP-Zielzuteilung und vom erreichten Leistungsniveau des STIP-Pools ohne weitere individuelle Differenzierung abhängig zu machen.

³ Farmers wird die Verbesserungen 2020 umsetzen. Lokale Pläne können etwas vom Gruppenplan abweichen, folgen aber im Wesentlichen denselben Grundsätzen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

STIP-Zielzuteilung

Für jeden STIP-Teilnehmer wird eine STIP-Zielzuteilung für das Leistungsjahr in Höhe von maximal 100% des Grundgehalts festgelegt (wenn vom Verwaltungsrat nicht anders beschlossen).

Leistung des STIP-Pools auf Basis der Geschäftsperformance

Wesentliche Finanz- und ggf. Kundenkennzahlen bestimmen das erreichte Leistungsniveau des STIP-Pools.

Die jeweilige Geschäftsperformance einschliesslich einer qualitativen Beurteilung der Ergebnisse bestimmt das erreichte Leistungsniveau eines STIP-Pools sowie die Höhe der für den jeweiligen STIP-Pool verfügbaren Finanzierungsmittel oder zulässigen Ausgaben. Das kann zwischen 0% und 175% des Zielwerts liegen. Jeder STIP-Teilnehmer ist einem der folgenden STIP-Pools mit den dazugehörigen wesentlichen Kennzahlen zugeordnet:

STIP-Pools	Key measures
Gruppen-Pools ¹	BOP der Gruppe und gesamter Kunden-NPS. ²
Investment management	Anlageergebnisse.
Länder	Der relevante BOP und gegebenenfalls der Kunden-NPS. ²
Farmers ³	Wachstum, Rentabilität und Kundenkennzahlen.
Joint Ventures	Relevante Rentabilitätskennzahlen.

Persönliche Leistung

Die persönliche Leistung bestimmt das Differenzierungsniveau für die STIP-Zuteilung.

Zurich verfügt über einen klar definierten weltweiten Leistungs- und Entwicklungsansatz, wonach jeder Mitarbeitende gemeinsam mit seinem Vorgesetzten Jahresziele formuliert und vereinbart, welche die Umsetzung der Geschäftsstrategie und der operativen Pläne des Unternehmens unterstützt. Die persönliche Leistung eines Mitarbeitenden umfasst seinen Zielerreichungsgrad und sein Verhalten. Dieses orientiert sich weiterhin am Verhaltenskodex der Gruppe und dessen Zweck sowie an den Werten von Zurich. Am Jahresende wird eine von drei Leistungskategorien zugeordnet:

- Ziele teilweise erreicht
 - Ziele vollständig erreicht
 - Ziele übertroffen
- Innerhalb jeder Leistungskategorie werden differenzierte leistungsbezogene Zuteilungsniveaus bestimmt.

STIP-Zuteilung

STIP-Zielzuteilung x Leistung des STIP-Pools x persönliche Leistung

Eine unzureichende Geschäftsperformance und/oder Mitarbeiterleistung kann dazu führen, dass die STIP-Zuteilung unter der Zielzuteilung liegt und unter Umständen 0% beträgt. Ebenso kann eine STIP-Zuteilung auch über der Zielzuteilung liegen, wenn die Geschäftsperformance und/oder die Mitarbeiterleistung die Erwartungen übertrifft; dabei gilt eine Obergrenze von 200% der jeweiligen STIP-Zielzuteilung. Die resultierende STIP-Zuteilung wird in bar ausbezahlt.

¹ Gruppen-Pools für das Leadership Team, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.

² Der kundenbezogene Net Promoter Score (NPS) ist eine der wesentlichen Messgrössen (20% Gewicht), mit denen in Märkten mit ausreichend belastbaren Daten die Geschäftsperformance bestimmt wird. Der Kunden-NPS wird derzeit für die meisten STIP-Teilnehmer berechnet und seine Einführung in weiteren Märkten wird weiterhin geprüft.

³ Einschliesslich eines separaten Pools für Farmers New World Life.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Kurzfristige Incentives werden primär über den gruppenweiten STIP ausgerichtet, der im gesamten Unternehmen verwendet wird und in vielen Ländern für alle Mitarbeitenden gültig ist. In einigen Ländern nimmt, je nach Marktpraxis am betreffenden Standort, nur das oberste Management am STIP teil. In einigen wenigen Ländern, in denen lokale Pläne bestehen, sind diese im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien wie der gruppenweite STIP ausgestaltet.

Langfristige Incentives

Langfristige Incentive-Pläne (drei bis sechs Jahre) sind leistungsabhängig und für den Leistungszeitraum 2019 bis 2021 wie folgt strukturiert:

Um das Erreichen der längerfristigen finanziellen Ziele der Gruppe zu unterstützen, gibt es langfristige Incentives für eine festgelegte Gruppe der höchsten Führungspositionen in der Gruppe, die einen erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe haben, sowie für Personen, die für eine Teilnahme geeignet erscheinen, weil sie beispielsweise aufgrund ihrer Fähigkeiten und Fachgebiete am Markt umworben sind. Zu dieser Gruppe gehören im Allgemeinen die Personen mit den höchsten Gesamtvergütungen. Der LTIP bringt die Incentives und Verhaltensweisen der Teilnehmer 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 sowie der 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. Der LTIP für den Leistungszeitraum 2019 bis 2021 ist auf der folgenden Seite dargestellt.

Einzelheiten des LTIP, die nach dem Leistungszeitraum von 2017 bis 2019 für die definitiven Zuteilungen 2020 massgeblich sind, finden Sie im Vergütungsbericht 2017. Für den nächsten Leistungszeitraum 2020 bis 2022 ist eine Übersicht bezüglich den Aktualisierungen des LTIP-Vesting-Grid, welche die Ziele für den nächsten Strategiezyklus widerspiegelt, im Abschnitt Ausblick dieses Berichts zu finden.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zielzugeteilte Aktien

Für jeden Teilnehmer wird eine jährliche LTIP-Zielzuteilung als Prozentsatz vom jährlichen Grundgehalt festgelegt. Die Anzahl der am dritten Werktag im April zielzuteilenden Aktien wird berechnet, indem die Zielzuteilung durch den Schlusskurs am Tag vor der Zuteilung geteilt wird. Um die Interessen der Planteilnehmer noch besser mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen, können den zielzugeteilten Aktien während des Erdienungszeitraums dividendenäquivalente Einheiten (DEUs)¹ gutgeschrieben werden.

Höhe der definitiven Zuteilung

Bestimmt, welcher Prozentsatz der zielzugeteilten Aktien definitiv zuteilt wird.

Die Höhe der definitiven Zuteilung wird anhand einer Beurteilung der im Voraus festgelegten Leistungskriterien berechnet, die dem nachstehenden Vesting-Grid zu entnehmen sind. Am Ende des dreijährigen Leistungszeitraums wird jede Leistungskennzahl einzeln bewertet und hat die gleiche Gewichtung. Für die Kriterien NIAS ROE und Mittelzuflüsse erfolgt eine lineare Interpolation, um die Höhe der definitiven Zuteilung zu bestimmen.

Beurteilung der im Voraus festgelegten Leistungskriterien anhand des Vesting-Grid:

Der Vesting-Grid wird durch den Verwaltungsrat jährlich festgelegt und überprüft, um die Ausrichtung an der Strategie und den finanziellen Zielen zu gewährleisten.

Leistungskriterien	0% definitive Zuteilung	50% definitive Zuteilung	100% definitive Zuteilung	150% definitive Zuteilung	200% definitive Zuteilung
Relative TSR-Position ²	18. – 13.	12. – 10.	9. – 7.	6. – 4.	3. – 1.
NIAS ROE (Jahresdurchschnitt über drei Jahre)	< 9,75% Jahr	9,75% Jahr	12,00% Jahr	13,125% Jahr	≥ 14,25% Jahr
Mittelzuflüsse (kumulativ über den Zeitraum von drei Jahren)	< USD 8,5 Mrd.	USD 8,5 Mrd.	USD 9,5 Mrd.	USD 10 Mrd.	≥ USD 10,5 Mrd.
	Zentrales Element der Finanzziele von Zurich, das ausreichende flüssige Mittel sicherstellt und das Engagement des Unternehmens für die Schaffung von Liquidität für das Geschäft und die Aktionärsanforderungen zeigt.				

Zielzugeteilte Aktien x Höhe der definitiven Zuteilung

Die definitive Zuteilung von Aktien im Rahmen des LTIP findet am 3. April statt, drei Jahre nach Zielzuteilung von Aktien an den Teilnehmer.

LTIP-Zuteilung

Am Datum der definitiven Zuteilung wird die Anzahl zielzugeleiteter Aktien gemeinsam mit den aufgelaufenen DEUs für die definitive Zuteilung bewertet. Auf diese Weise fallen nur für die definitiv zuteilenden Aktien DEUs an. Die finale LTIP-Zuteilung für eine Person höchstens 200% der kumulierten Anzahl der zielzugeleiteten Aktien und DEUs betragen. Im Falle der Konzernleitung unterliegt die Hälfte der definitiv zuteilenden Aktien einschliesslich der definitiv zuteilenden DEUs 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.

¹ 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 DEUs umgerechnet. Im Zuteilungsjahr werden keine dividendenäquivalenten zielzugeleiteten Aktien gutgeschrieben, wenn die Zuteilung nach dem Ex-Dividendtag erfolgt. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzugeleitete Aktien keine Dividenden an.

² Der erreichte TSR über den Leistungszeitraum im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Insurance Titans 30 Index angehören. Der Vergütungsausschuss prüft regelmässig die Vergleichsunternehmen, die 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 P/C, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Aussergewöhnliche Anpassungen

Der Verwaltungsrat kann die definitive Zuteilung nach eigenem Ermessen anpassen, 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 berechneten definitiven Zuteilung kann vorgenommen werden; diese kann positiv oder negativ sein. An der berechneten definitiven Zuteilung für 2020 wurde keine diskretionäre Anpassung vorgenommen.

Das Recht, die Höhe der Zuteilung zu ändern, um individuellen 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 berechneten 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 Zurich das Recht vor, die definitive Zuteilung anzupassen und ihre Höhe während der Periode vor der definitiven Zuteilung für einen Mitarbeitenden gegebenenfalls auf 0% zu setzen, um speziellen Umständen Rechnung zu tragen (z.B. im Zusammenhang mit einem Verstoß gegen interne oder externe Regelungen). Sämtliche derartigen Anpassungen sind jedoch ausschliesslich dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten.

Definitive LTIP-Zuteilungen

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

Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP

Leistungszeitraum		Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung				
		2018	2019	2020	2021	2022
2015–2017		83%				
2016–2018			149%			
2017–2019				178%		
2018–2020					n.a.	
2019–2021						n.a.

Pensionsanwartschaften

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 Pensionsleistungen. In den letzten Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt eindeutig weg von Pensionsplänen mit Leistungsprimat, bei denen die Höhe der Leistungen sich nach dem Endgehalt richtet. Heute nehmen fast alle neuen Mitarbeitenden an Plänen teil, die auf einem Beitragsprimat und/oder einem Cash-Balance-Ansatz basieren.

Sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen

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

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

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 geprüft und als solche im Vergütungsbericht veröffentlicht. Alle geprüften Abschnitte sind entsprechend gekennzeichnet.

Vergütungen und Aktienbesitz 2019

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 Zurich die Höhe der Verwaltungsrats honorare so bemessen, dass die Gruppe Persönlichkeiten gewinnen und halten kann, die am Erfolg von Zurich langfristig interessiert sind und die Diversität der Mitarbeitenden und Kunden der Gruppe widerspiegeln. 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 die aktuelle Struktur und Höhe der Honorare des Präsidenten, des Vizepräsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Honorare von Ausschussmitgliedern und den Vorsitzenden der vier Ausschüsse ausgewiesen. Der Abschnitt Ausblick im weiteren Verlauf des Berichts enthält Einzelheiten zur vorgeschlagenen Honorarstruktur, die ab der Generalversammlung 2020 gilt.

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

Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrats¹

	Honorare in bar (in CHF '000)	Honorare in veräusserungsbeschränkten Aktien (in CHF '000)	Gesamthonorare 2019 (in CHF '000)	Gesamthonorare 2018 (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 ⁴	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Risiko- und Investmentausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses ⁵	60	–	60	60

¹ Diese Beträge beziehen sich auf den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung. Nicht darin enthalten sind andere Honorare für Mitgliedschaften in Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften von Zurich.

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 Nach der Ernennung des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats zum Vorsitzenden des Vergütungsausschusses ist seit dem Ende des ersten Quartals 2018 kein Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses gezahlt worden.

⁵ Für 2019 und 2018 wurden keine Honorare für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses gezahlt, weil der Vorsitz in diesem Ausschuss beim Präsidenten des Verwaltungsrats lag.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 48. 2019 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind.

Ist ein Verwaltungratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats einer oder mehrerer Tochtergesellschaften von Zurich, hat das Verwaltungratsmitglied darüber hinaus einen Anspruch auf ein zusätzliches Honorar in Höhe von CHF 50'000 pro Jahr sowie von weiteren CHF 10'000 pro Jahr, wenn es 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 Verwaltungratsmitglieds – dies rechtfertigen.

Die an die Verwaltungratsmitglieder von Zurich Insurance Group AG und Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr beliefen sich auf insgesamt CHF 4'650'000. Davon wurden CHF 2'620'000 in bar und CHF 2'030'000 in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren ausbezahlt. Zum Zeitpunkt der Zuteilung notierte der Aktienkurs bei CHF 337.30. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2018 belief sich auf CHF 4'257'500. Davon wurden CHF 2'467'500 in bar und CHF 1'790'000 in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren ausbezahlt. Zum Zeitpunkt der Zuteilung im Jahr 2018 notierte der Aktienkurs bei CHF 297.20.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2019 und 2018 an die Verwaltungratsmitglieder ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. 2019 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und vier Mitglieder während eines Teils des Jahres. 2018 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und vier Mitglieder während eines Teils des Jahres.

Geprüft
**Verwaltungsrats-
honorare 2019**

In CHF

 2019¹

	Honorare in bar				Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{4,5}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	für den				
			Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare			
M. Liès, Präsident ⁶	750'000	n.a.	n.a.	–	750'000	750'000	1'500'000
C. Franz, Vizepräsident ⁶	200'000	n.a.	n.a.	–	200'000	200'000	400'000
J. Amble, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
C. Bessant, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
A. Carnwath, Mitglied	120'000	60'000	80'000	–	260'000	120'000	380'000
M. Halbherr, Mitglied ⁷	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
J. Hayman, Mitglied	120'000	60'000	60'000	–	240'000	120'000	360'000
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
D. Nish, Mitglied ⁷	30'000	15'000	–	–	45'000	–	45'000
J. Staiblin, Mitglied ⁷	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
B. Stowe, Mitglied ⁷	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
Gesamt in CHF⁸	1'970'000	510'000	140'000	–	2'620'000	2'030'000	4'650'000

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Verwaltungsrats-honorare 2018

In CHF

	2018 ¹						
	Honorare in bar				Gesamt-honorar in bar	Gesamt-honorar in veräusserungsbe-schränkten Aktien ^{4,10}	
	Grund-honorar	Ausschuss-vergütung ²	Ausschuss-vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁹		Gesamt-honorar in bar	Gesamt-honorar
M. Liès, Präsident ^{6,11}	562'500	n.a.	n.a.	–	562'500	750'000	1'312'500
T. de Swaan, ehemaliger Präsident ^{6,11}	187'500	n.a.	n.a.	–	187'500	–	187'500
C. Franz, Vizepräsident ^{6,11}	180'000	15'000	15'000	–	210'000	200'000	410'000
F. Kindle, ehemaliger Vizepräsident ^{6,11}	50'000	n.a.	n.a.	–	50'000	–	50'000
J. Amble, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
C. Bessant, Mitglied ¹¹	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
S. Bies, Mitglied ¹¹	30'000	15'000	15'000	12'500	72'500	–	72'500
A. Carnwath, Mitglied	120'000	60'000	80'000	–	260'000	120'000	380'000
J. Hayman, Mitglied	120'000	60'000	45'000	–	225'000	120'000	345'000
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
D. Nish, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
Gesamt in CHF⁸	1'850'000	450'000	155'000	12'500	2'467'500	1'790'000	4'257'500

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. 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, und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzliche 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 Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugeteilten Aktien sind nicht an die Erreichung von Leistungskriterien gebunden und unterliegen einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung.

⁵ Per 16. Juni 2019 wurden Michel M. Liès 2'223, Christoph Franz 592 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 355 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 2019 gültigen Aktienkurses (CHF 337.30). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

⁶ Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

⁷ An der Generalversammlung vom 3. April 2019 wurden Michael Halbherr, Jasmin Staiblin und Barry Stowe als Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt, und David Nish stand nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Jasmin Staiblin wurde als neues Mitglied in den Vergütungsausschuss gewählt.

⁸ In Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich im Jahr 2019 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von insgesamt CHF 191'738. Die entsprechenden Beiträge im Jahr 2018 betrugen CHF 192'690. 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.

⁹ Zusätzlich zu ihren Honoraren als Verwaltungsratsmitglied der Zurich Insurance Group AG bezog Susan Bies im Jahr 2018 eine Vergütung für ihre Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft Zurich American Insurance Company, zeitanteilig für die Dauer ihrer Mitgliedschaft dort.

¹⁰ Per 16. Juni 2018 wurden Michel M. Liès 2'523, Christoph Franz 672 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 403 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 2018 gültigen Aktienkurses (CHF 297.20). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

¹¹ An der Generalversammlung vom 4. April 2018 wurde Michel Liès zum Präsidenten des Verwaltungsrats gewählt, Tom de Swaan, Fred Kindle und Susan Bies standen nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Michel Liès und Catherine Bessant wurden als neue Mitglieder in den Vergütungsausschuss gewählt. An der konstituierenden Verwaltungsratsitzung nach der ordentlichen Generalversammlung ernannte der Verwaltungsrat Christoph Franz zu seinem Vizepräsidenten.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

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

An der Generalversammlung vom 3. April 2019 wurden Michael Halbherr, Jasmin Staiblin und Barry Stowe als neue Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt, und David Nish stand nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Es wurden keine Antrittsprämien gezahlt oder andere Leistungen gewährt. Dem ausscheidenden Verwaltungsratsmitglied wurden keine Abgangsentschädigungen (Golden Parachutes) geleistet und keine anderen Vorteile wie zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Verwaltungsratsmitglied hat – abgesehen von den bereits aufgeführten Vergütungen – zusätzliche Honorare, Vergütungen oder Sachleistungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten. Darüber hinaus bestanden gegenüber keinem Verwaltungsratsmitglied per 31. Dezember 2019 bzw. 2018 ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Verwaltungsratsmitglieder

Ehemalige Verwaltungsratsmitglieder erhielten weder im Verlauf des Jahres 2019 noch während des Jahres 2018 Leistungen, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite 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 2019 bzw. 2018 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehenden Personen per 31. Dezember 2019 bzw. 31. Dezember 2018 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienpläne und Aktienbesitz der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist die Anzahl Aktien der Zurich Insurance Group AG aufgelistet, welche Verwaltungsratsmitglieder besitzen, die per Ende des Jahres 2019 im Amt waren. Der ausgewiesene Aktienbesitz schliesst den Anteil an Aktien ein, der den Verwaltungsratsmitgliedern als Bestandteil ihrer Honorare zugeteilt wurde, die Aktien, die von den Mitgliedern am Markt erworben wurden, und die Aktien, die von ihnen nahestehenden Personen gehalten werden.

Aktienbesitz der Verwaltungsratsmitglieder¹

Anzahl der Aktien der Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember	Eigentum an Aktien	
	2019	2018
M. Liès, Präsident	4'746	2'523
C. Franz, Vizepräsident	2'930	2'338
J. Amble, Mitglied	2'133	1'778
C. Bessant, Mitglied	1'178	823
A. Carnwath, Mitglied	3'058	2'703
M. Halbherr, Mitglied	355	n.a.
J. Hayman, Mitglied	1'716	1'361
M. Mächler, Mitglied	2'681	2'326
K. Mahbubani, Mitglied	2'133	1'778
J. Staiblin, Mitglied	1'225	n.a.
B. Stowe, Mitglied	355	n.a.
Gesamt	22'510	15'630

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2019 bzw. 2018 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Insurance Group AG.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Konzernleitung

Vergütung der Konzernleitung

Der Gesamtbetrag der an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2019 bezahlten Vergütungen entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Vergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2019 zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Um die Entscheidungsfindung zur Vergütungsstruktur und zum Mix der einzelnen Vergütungselemente für die Mitglieder der Konzernleitung zu unterstützen, führt der Verwaltungsrat regelmässig Vergleichsstudien durch, wobei die relevanten Marktpraktiken bei den Vergleichsgruppen und die interne Relativität berücksichtigt werden.

Hierfür werden die Vergütungsstrukturen und -praktiken einer Kernvergleichsgruppe von Unternehmen analysiert, die aus den folgenden, im Dow Jones Insurance Titans 30 Index aufgeführten Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften besteht:

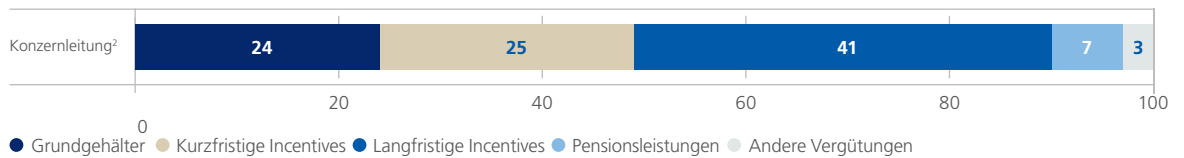
AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp., MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

Die Kernvergleichsgruppe wird regelmässig vom Vergütungsausschuss überprüft. Zudem wird diese Analyse gegebenenfalls durch weitere Vergleichsstudien ergänzt, zum Beispiel 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.

Die Aufteilung der einzelnen Komponenten, aus denen sich die Gesamtvergütung der Konzernleitung 2019 zusammensetzt, ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Sie basiert für die leistungsbezogene Vergütung auf den Zielwerten. Die Grafik zeigt eine angemessene Ausgewogenheit von Vergütungselementen mit Gewichtung zugunsten leistungsbezogener Vergütung (STIP und LTIP), insbesondere langfristiger, aufgeschobener Vergütung.

Vergütungsstruktur 2019 und Gewichtung von Bestandteilen¹

%



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Alle während des Geschäftsjahres aktiven Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Höhe der Vergütung der Konzernleitung

Die folgende Tabelle zeigt für die Jahre 2019 und 2018 die Gesamtvergütung der höchstbezahlten Person im Unternehmen, Mario Greco, Group CEO, sowie die Gesamtvergütung aller Mitglieder der Konzernleitung (einschliesslich der Beträge für den Group CEO). 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.

Geprüft

Vergütung der höchstbezahlten Person und aller Mitglieder der Konzernleitung (einschliesslich der höchstbezahlten Person)

In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	Höchstbezahlte Person			
	(Group CEO)		Konzernleitung	
	2019 ¹	2018 ¹	2019 ^{1,2}	2018 ^{1,3,4}
Grundgehälter	1,7	1,6	10,6	10,9
Kurzfristige Incentives	3,2	3,0	16,5	15,9
Langfristige Incentives	3,8	3,6	17,5	17,8
Service Costs für Pensionsanwartschaften	0,5	0,5	2,8	2,9
Wert der sonstigen Vergütungen	0,1	0,1	1,4	1,7
Gesamt in CHF⁵	9,3	8,8	48,8	49,2
Gesamt in USD^{5,6}	9,4	9,1	49,9	50,6
in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2019 ⁷	2018 ⁷	2019 ^{7,2}	2018 ^{7,3,4}
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen	–	–	0,0	2,5
Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr	–	–	4,8	5,6

¹ Die 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 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 10 während des ganzen Jahres 2019 in der Konzernleitung tätig waren.

³ Auf der Grundlage von 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 11 während des ganzen Jahres 2018 in der Konzernleitung tätig waren.

⁴ Die im Vergütungsbericht 2018 in US-Dollar ausgewiesene Vergütung der Konzernleitung im Jahr 2018 wurde zu den geltenden Wechselkursen in Schweizer Franken umgerechnet.

⁵ In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von CHF 4,6 Mio. für das Jahr 2019 bzw. CHF 2,0 Mio. für das Jahr 2018. 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 Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet, und die 2020 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2019 umgerechnet.

⁷ Die ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Mitglieder oder ehemaligen Mitglieder der Konzernleitung angefallen sind.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Auf der Grundlage dieser Zahlen entfallen vom Wert der Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung 30% (2018: 31%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen) und 70% (2018: 69%) auf leistungsbezogene Vergütungen (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der zielugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen ein grosses Gewicht zu. Davon werden 52% in Form von zielugeteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 48% als leistungsbezogene Barvergütungen im Rahmen des STIP gewährt.

Erläuterungen der Elemente der Vergütung der Konzernleitung

Die in der vorstehenden Tabelle aufgeführten einzelnen Vergütungselemente werden nachstehend detaillierter beschrieben.

► Grundgehälter:

Weitere Informationen können der Tabelle mit den Vergütungselementen auf Seite 101 entnommen werden.

► Kurzfristige Incentives:

Der in der Tabelle ausgewiesene Betrag bezieht sich auf die gesamten im Rahmen des STIP der Gruppe erhaltenen leistungsbezogenen Barvergütungen. Die individuellen STIP-Zuteilungen für Mitglieder der Konzernleitung werden auf ähnliche Weise bestimmt wie für alle Mitarbeitenden (siehe die Übersicht auf Seite 103). Dabei wird Folgendes berücksichtigt:

- **Geschäftspersormance:** Für die Konzernleitung einschliesslich des Group CEO bestimmen die für den gruppenweiten STIP-Pool festgelegten wesentlichen Kennzahlen die verfügbare Finanzierung. Diese Kennzahlen sind der BOP der Gruppe mit einem Gewicht von 80% und der gesamte Kunden-NPS mit einem Gewicht von 20%, gefolgt von einer qualitativen Gesamtbeurteilung der Ergebnisse. Der BOP für das Jahr 2019 betrug USD 5,3 Mrd. und war damit 16% höher als 2018. Der Kunden-NPS für das Jahr lag insgesamt über dem Planniveau und war höher als 2018, auch unter Berücksichtigung der zusätzlichen Märkte, die 2019 erstmals in die Bewertung einflössen. Ursächlich sind Bemühungen, die Kundenerfahrung stetig zu verbessern und den Wandel zu einer wirklich kundenorientierten Kultur zu fördern.
- **Persönliche Leistung:** Zu Beginn des Jahres erhält jedes Konzernleitungsmitglied Zielsetzungen (Target Card) für den jeweiligen Verantwortungsbereich. Die Target Cards enthalten Ziele für die Strategieumsetzung, insbesondere in den Bereichen finanzielle Messgrössen, Kunden, Mitarbeitende und relevante strategische Projekte. Am Jahresende nimmt jedes Konzernleitungsmitglied eine Selbstbeurteilung der persönlichen Leistung im Vergleich zu den festgelegten Zielen vor. Group Risk Management liefert zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen, die im Rahmen der individuellen Leistungsbeurteilung der Konzernleitungsmitglieder zu berücksichtigen sind. Anschliessend führt der Group CEO mit jedem Konzernleitungsmitglied ein Gespräch. Nach einem strikten Verfahren prüfen der Group CEO und der Vergütungsausschuss die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr, wobei sie Verhaltens- und Risikoaspekte berücksichtigen. Der Group CEO wird vom Vergütungsausschuss überprüft.
- **STIP-Zielzuteilung:** Für die Mitglieder der Konzernleitung liegt die STIP-Zielzuteilung für 2019 bei 100% des Grundgehalts.

Im Rahmen der Finanzierung und der Beurteilung der Leistung werden die jeweiligen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat genehmigt. Die höchstmögliche STIP-Zuteilung für alle Mitglieder der Konzernleitung beträgt 200% der individuellen Zielzuteilung.

► Langfristige Incentives:

Im Rahmen des gruppenweiten LTIP wurden den Mitgliedern der Konzernleitung 2019 für den dreijährigen Leistungszeitraum von 2019 bis 2021 insgesamt 52'666 leistungsbezogene Aktien zielugeteilt. Diese zielugeteilten leistungsbezogenen Aktien haben auf der Basis des Schlussaktienkurses von CHF 332.80 am Tag vor der Zuteilung (zweiter Arbeitstag im April) einen Wert von CHF 17,5 Mio. Es wird eine definitive Zuteilung von 100% im Jahr 2022 angenommen. Demgegenüber steht eine Zielzuteilung von 57'555 leistungsbezogenen Aktien im Jahr 2018 mit einem entsprechenden Wert von CHF 17,8 Mio. Dividendenäquivalent zielugeteilte Aktien, die während des Leistungszeitraums anfallen könnten, sind hier nicht eingerechnet.

Für die Mitglieder der Konzernleitung variierte die LTIP-Zielzuteilung 2019 zwischen 125% und 225% des Grundgehalts. Die maximale Höhe der definitiven, im Jahr 2022 zu bewertenden Zuteilung beläuft sich auf 200% der Gesamtanzahl der zielugeteilten Aktien und der als dividendenäquivalent zielugeteilten Aktien.

178% der im Jahr 2017 im Rahmen des LTIP zielugeteilten Aktien werden 2020 definitiv zugeteilt. An der berechneten definitiven Zuteilung wurde keine diskretionäre Anpassung vorgenommen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

► **Service Costs für Pensionsanwartschaften:**

Der Gesamtwert der im Jahresverlauf entstandenen Pensionsanwartschaften der Mitglieder der Konzernleitung wird auf der Grundlage der für die Gesellschaft anfallenden Service Costs gemäss dem Rechnungslegungsgrundsatz IAS 19 berechnet. 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. 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.

► **Wert der sonstigen Vergütungen:**

Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten 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. Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

► **Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen:**

Dies sind ausserordentliche Leistungen, einschliesslich Zahlungen und Aktienzuteilungen, die dazu dienen, entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen.

Unter besonderen Umständen, bei denen Zahlungen an neu eingestellte Mitglieder geleistet werden, um entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen, entsprechen die Zahlungen tendenziell 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 der Mitarbeitende das Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre nach Einstellung freiwillig verlässt. Zielzuteilte Aktien mit Veräusserungsbeschränkung werden normalerweise drei bis fünf Jahre nach der Zielzuteilung definitiv zugeteilt. Solchen Aktien können während des Erdienungszeitraums auch dividendenäquivalente Einheiten (DEUs) gutgeschrieben werden, um Dividendenausschüttungen auszugleichen. Veräusserungsbeschränkte Aktien und entsprechende DEUs verfallen in der Regel, wenn der Begünstigte solcher Zuteilungen das Unternehmen vor dem Datum der definitiven Zuteilung verlässt und das Anstellungsverhältnis beendet wird.

Im Jahr 2019 wurden keine Antrittsprämien gezahlt.

► **Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr:**

Der in der Tabelle ausgewiesene Betrag bezieht sich auf vertraglich vereinbarte Vergütungen für Arbeitsleistungen, die 2019 bzw. 2018 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen für ausgeschiedene Mitglieder der Konzernleitung können Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen, zielzuteilte Aktien im Rahmen des LTIP, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen anteilig für das relevante Geschäftsjahr gehören.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

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

2019 wurde ein neues Mitglied durch eine externe Ernennung in die Konzernleitung aufgenommen, und ein Mitglied gab jegliche Verantwortung als Mitglied der Konzernleitung auf.

Es wurden keine Abgangsentschädigungen (Golden Parachutes) oder Vergütungen im Voraus geleistet und es wurden keine anderen Vorteile wie Vereinbarungen über spezielle Kündigungsfristen oder längerfristige Arbeitsverträge (mit über zwölf Monaten Dauer) oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Mitglied der Konzernleitung hat 2019 oder 2018 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2019 und 2018 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 2019 und 2018 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Im Jahr 2019 erhielten ehemalige Mitglieder der Konzernleitung nur die im Vergütungsbericht 2019 aufgeführten Vergütungen.

Den Mitgliedern oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

Mitgliedern oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2019 bzw. 2018 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Gegenüber Mitgliedern oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen bestanden per 31. Dezember 2019 bzw. 2018 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung

Dieser Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der insgesamt ausstehenden Aktienzuteilungsverpflichtungen gemäss dem LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung für Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2019.

Zielzuteilte Aktien gemäss LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung

Per 31. Dezember 2019 betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP 171'320 (218'142 per 31. Dezember 2018). Die Zahl der bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung lag 2019 bei 3'683 (2018: 13'616).

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2019 im Rahmen des LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Übersicht der zielzuteilten Aktien für die Konzernleitung per 31. Dezember

	Jahr der Zielzuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung			Total
		2020	2021	2022	
LTIP ¹	2017	59'906	–	–	59'906
	2018	–	55'581	–	55'581
	2019	–	–	55'833	55'833
Aktien mit Veräusserungsbeschränkung ²	2016	1'935	–	–	1'935
	2017	1'748	–	–	1'748
	2018	–	–	–	–
	2019	–	–	–	–

¹ Dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien im Rahmen des regulären LTIP werden gutgeschrieben und in diese Beträge einbezogen, soweit sie bereits aufgelaufen sind. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die ursprüngliche Anzahl der zielzuteilten Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien anhand der erzielten Leistungen in Relation zum vordefinierten Vesting-Grid für die definitive Zuteilung bewertet. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzuteilte Aktien keine Dividenden an.

² Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen. Per 1. Juli 2018 werden dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien während des Erdienungszeitraums gutgeschrieben und in diese Beträge einbezogen, soweit sie bereits aufgelaufen sind.

Im Rahmen der regulären LTIP-Zielzuteilung im Jahr 2019 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2022 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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung

Der tatsächliche Aktienbesitz jedes per 31. Dezember 2019 aktiven Mitglieds der Konzernleitung ist für die vergangenen zwei Jahre in der folgenden Tabelle ausgewiesen.

Neben am Markt erworbenen Aktien umfassen die Zahlen definitiv zugeteilte Aktien mit und ohne Veräusserungsbeschränkung im Rahmen des LTIP. In der Tabelle nicht berücksichtigt sind jedoch die bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien oder die bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung. Der ausgewiesene Bestand schliesst sämtliche Aktien ein, die sich im Besitz von Personen befinden, die Mitgliedern der Konzernleitung nahe stehen.

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung¹

Anzahl der Aktien, per 31. Dezember	Aktien	
	2019	2018
M. Greco, Group CEO	61'929	2'000
U. Angehrn, Group Chief Investment Officer	16'086	7'289
J. Dailey, CEO Farmers Group, Inc.	19'117	12'055
C. Dill, CEO Latin America	14'825	13'865
P. Giger, Group Chief Risk Officer ²	–	n.a.
J. Howell, CEO Asia Pacific	8'092	5'046
A. Martin, CEO EMEA und Bank Distribution ²	3'747	2'487
G. Quinn, Group Chief Financial Officer	44'680	31'779
K. Savio, CEO North America	6'352	4'723
J. Shea, CEO Commercial Insurance	4'412	–
K. Terryn, Group Chief Operating Officer	15'332	14'136
Gesamt	194'572	93'380

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2019 bzw. 2018 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte.

² Peter Giger wurde durch eine externe Ernennung per 1. Oktober 2019 zum designierten Group Chief Risk Officer ernannt. A. Martin wurde per 9. Juli 2019 zum designierten CEO EMEA and Bank Distribution ernannt.

Trading-Pläne

Um den Mitgliedern der Konzernleitung den Verkauf von Aktien 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 2019 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2019 oder 2018 keine Trading-Pläne eingerichtet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Alle Mitarbeitenden

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 100. Vergleichsstudien werden vorwiegend auf lokaler Ebene durchgeführt und genehmigt. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2019 54'030 und per 31. Dezember 2018 52'267 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe 2019 und 2018 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Gesamtvergütung aller Mitarbeitenden			
In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre			
		2019	2018 ¹
Fixe Vergütung	Grundgehälter und sonstige Vergütungen ²	4'534	4'126
	Service Costs für Pensionsanwartschaften ³	407	427
Variable Vergütung	Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ⁴	558	538
	Wert der während des Jahres zieluzuteilten Aktien ⁵	139	140
Gesamtvergütung		5'638	5'231

¹ Die im Vergütungsbericht 2018 in US-Dollar ausgewiesenen Beträge wurden zu den geltenden Wechselkursen in die hier ausgewiesenen Beträge für 2018 in Schweizer Franken umgerechnet.

² Sonstige Vergütungen umfassen Beträge für Nebenleistungen und andere im Rahmen von Anstellungsverträgen zu leistende Zahlungen.

³ 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 Leistungsprimatpläne 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 Note 20 zu den Consolidated Financial Statements erläutert.

⁴ Umfasst die Beträge aus dem gruppenweiten STIP sowie andere leistungsbezogene Barvergütungen, wie jene aus lokalen Incentive-Plänen, die der Genehmigung durch den lokalen Verwaltungsrat bedürfen, sowie Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

⁵ Umfasst den Wert der zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des gruppenweiten LTIP, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2022 zu 100% definitiv zugeteilt werden, sowie andere zieluzuteilte Aktien wie 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 2019 und 2018.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden			
In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre			
		2019	2018 ¹
Bedingte Zuteilung Aktien		409	402
Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung		10	19
Definitiv zugeteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien		229	113
Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen		648	534

¹ Die im Vergütungsbericht 2018 in US-Dollar ausgewiesenen Beträge wurden zu den geltenden Wechselkursen in die hier ausgewiesenen Beträge für 2018 in Schweizer Franken umgerechnet.

Der Wert der aufgeschobenen und bedingten Vergütungen wurde durch Multiplikation der Anzahl ausstehender Aktien mit den jeweiligen Aktienkursen am ursprünglichen Tag der Zielzuteilung bestimmt. Der Berechnung wurde die Annahme einer zukünftigen definitiven Zuteilung von 100% zugrunde gelegt. Der Wert der definitiv zugeteilten, aber veräusserungsbeschränkten Aktien berücksichtigt den steuerbaren Wert zum Zeitpunkt der definitiven Zuteilung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Auswirkungen der Vergütung aus früheren Jahren auf den Reingewinn 2019 und 2018

Die definitive Zuteilung im Rahmen des LTIP bestimmt die tatsächliche Anzahl der Aktien, die den Teilnehmern für die ursprünglich zielzugeeilten Aktien gewährt werden. Wertdifferenzen zwischen dem in der Erfolgsrechnung für den LTIP ursprünglich als Aufwand verbuchten geschätzten Betrag und den 2020 tatsächlich definitiv zugeteilten Aktien sowie von der bisherigen Performance abhängige Anpassungen des geschätzten Wertes der 2021 definitiv zugeteilten Aktien werden gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen in der konsolidierten Erfolgsrechnung 2019 ausgewiesen. Für die Pläne für 2017 und 2018 mit Aktien, die 2020 bzw. 2021 definitiv zugeteilt werden, wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung 2019 um USD 55 Mio. erhöht, um die tatsächliche Entwicklung bis heute im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2018 wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung um USD 11 Mio. erhöht, um Anpassungen infolge der tatsächlichen Performance widerzuspiegeln.

Key Risk Takers

Für Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen gelten die folgende Definition und die folgenden Grundsätze.

- ▶ **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). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (ExCo) werden keine Vergütungen im Voraus geleistet. Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung (Group 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 werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

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. Key Risk Takers sind die Inhaber der höchsten Führungspositionen bei Zurich sowie von Positionen mit einem erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil des Unternehmens. Wird eine Key-Risk-Taker-Position von einem Mitglied der Konzernleitung ausgefüllt, werden keine Vergütungen im Voraus und/oder Abgangsentschädigungen geleistet. 2019 und 2018 für die Konzernleitung geleistete Antrittsprämien sind eingeschlossen, sofern solche Zahlungen geleistet wurden.

Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen für Key Risk Takers

In CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre

	2019		2018	
	Betrag (in Mio. CHF)	Anzahl der Begünstigten	Betrag ¹ (in Mio. CHF)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten	1,7	4	11,4	15
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten	–	–	0,1	1

¹ Die im Vergütungsbericht 2018 in US-Dollar ausgewiesenen Beträge wurden zu den geltenden Wechselkursen in die hier ausgewiesenen Beträge für 2018 in Schweizer Franken umgerechnet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Ausblick 2020

Mit Blick auf den nächsten Strategiezyklus ab 2020 wurde die Vergütungsstruktur überprüft, um sicherzustellen, dass sie weiterhin die Erreichung der neuen Ziele unterstützt, die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt, den besten Marktpraktiken entspricht und Risikoaspekte berücksichtigt. Nach der Überprüfung beziehen sich die wichtigsten vorgeschlagenen Änderungen auf die Ausrichtung der LTIP-Leistungskriterien und auf Anpassungen bestimmter Elemente der Verwaltungsrats Honorare.

► Langfristiger Incentive-Plan:

- Die Leistungskriterien des LTIP wurden auf die am Investorentag im November 2019 dargelegten Ziele für den nächsten Strategiezyklus ausgerichtet. Höhere Ansprüche sowohl beim NIAS ROE als auch bei den Mittelzuflüssen sind im nachstehenden Vesting-Grid dargelegt und zeigen höhere Leistungserwartungen für den nächsten Leistungszeitraum 2020 bis 2022.

Leistungskriterien	Vesting-Grid für LTIP-Zielzuteilungen ab 2020 und definitive Zuteilungen ab 2023:				
	0% definitive Zuteilung	50% definitive Zuteilung	100% definitive Zuteilung	150% definitive Zuteilung	200% definitive Zuteilung
Relative TSR-Position (keine Änderung)	18. – 13.	12. – 10.	9. – 7.	6. – 4.	3. – 1.
NIAS ROE ¹	< 11,75% Jahr	11,75% Jahr	14,00% Jahr	15,125% Jahr	≥ 16,25% Jahr
Mittelzuflüsse	< USD 10,5 Mrd.	USD 10,5 Mrd.	USD 11,5 Mrd.	USD 12,0 Mrd.	≥ USD 12,5 Mrd.

¹ Vorbehaltlich Änderungen nach Einführung von IFRS 17. Weitere Informationen finden Sie in Note 2 der konsolidierten Jahresrechnung.

- Die letzte Änderung der LTIP-Messgrößen fand 2017 statt, als die Ziele für die Mittelzuflüsse um USD 0,5 Mrd. angehoben wurden.

► Honorarstruktur des Verwaltungsrats:

- Im Rahmen der regelmässigen Prüfung und Überwachung der Honorare des Verwaltungsrats von Zurich führte der unabhängige Berater des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats eine Vergleichsstudie der Honorare des Verwaltungsrats bei Unternehmen ähnlicher Grösse im SMI und Dow Jones Insurance Titans 30 Index durch.
- Die Honorare des Verwaltungsrats wurden letztmalig im Jahr 2015 geändert. Angesichts der erfolgreichen Umsetzung der für den Strategiezyklus 2017–2019 festgesetzten Ziele sowie der Ergebnisse der Vergleichsstudie werden einige Anpassungen vorgeschlagen, um bestimmte Elemente der Honorarstruktur stärker mit den Medianwerten ähnlich grosser Unternehmen im SMI in Einklang zu bringen. Mit Gültigkeit ab der Generalversammlung 2020 und zeitgleich mit dem nächsten Strategiezyklus ab 2020 werden folgende Erhöhungen vorgeschlagen:
 - Honorar des Präsidenten von CHF 1'500'000 auf CHF 2'000'000;
 - Honorar des Vizepräsidenten von CHF 400'000 auf CHF 450'000;
 - Aufwandsentschädigungen für Ausschussmitglieder von CHF 60'000 auf CHF 80'000;
 - Honorare der Ausschussvorsitzenden um jeweils CHF 20'000.
- Das Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrats bleibt unverändert. Darüber hinaus wird der Betrag der Ausschussvergütung auch weiterhin nur einmal bezahlt, unabhängig davon, in wie vielen Ausschüssen ein Verwaltungsratsmitglied mitwirkt.
- Die Anpassungen der Honorarstruktur werden in den Höchstbetrag der Vergütung für den Verwaltungsrat einbezogen, welcher der Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt wird. Weitere Informationen sind im Bericht des Verwaltungsrats 2020 enthalten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

Neben den vorstehend angesprochenen Themen werden die 2019 eingeführten Verbesserungen des Performance-management- und Incentive-Ansatzes weiterhin überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt. Die Einbeziehung kundenbezogener Kennzahlen, um im Verbund mit bestehenden Finanzkennzahlen zum Zwecke der STIP-Finanzierung die Geschäftsperformance zu beurteilen, wird ebenfalls auf zusätzliche Märkte erweitert, sobald ausreichend belastbare Daten verfügbar sind.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die Aktionäre erhalten die Gelegenheit, an der Generalversammlung 2020 in einer Konsultativabstimmung ihre Meinung zum Vergütungsbericht 2019 zu äussern. Zudem erhalten die Aktionäre auch 2020 den Bericht des Verwaltungsrats (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting) mit Informationen über die beiden vergütungsbezogenen Abstimmungen zum maximalen Gesamtbetrag der Vergütungen für den Verwaltungsrat und für die Konzernleitung, die an der Generalversammlung am 1. April 2020 stattfinden werden. Die Abstimmungen räumen den Aktionären ein Mitspracherecht bei der zukünftigen Vergütung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung ein, die gemäss den Vergütungsgrundsätzen von Zurich festgelegt werden.

Der Vergütungsausschuss wird auch 2020 weiterhin den Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern suchen. Zudem wird der Vergütungsausschuss sicherstellen, dass die Vergütungsstruktur und auch alle Überprüfungen der Struktur und später vorgeschlagenen Änderungen in Einklang mit der Strategie stehen, in die Risikostruktur eingebunden sind und die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen. Wie in den Vorjahren setzt der Vergütungsausschuss die Governance-Struktur um und überwacht aufmerksam die Verbindung zwischen den relevanten Leistungsfaktoren und der Zuteilung variabler Vergütungen.

Bericht der Revisionsstelle

Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG, Zürich

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), die in den Tabellen mit der Kennzeichnung «Geprüft» auf den Seiten 108 bis 110 und 112, 115 und 117 des Vergütungsberichts enthalten sind.

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 des Vergütungssystems 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 gemäss den Schweizerischen 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 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nicolas Juillerat
Revisionsexperte

Zürich, 12. Februar 2020

Konzernüberblick	Governance	Risk review	Financial review
------------------	-------------------	-------------	------------------

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Risk review

128

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer

Managing transition successfully by embracing change

Connecting business strategy to risk taking

Rejoining Zurich as the Group Chief Risk Officer on October 1, 2019, I have inherited a sound risk management organization, evidenced by our strong Standard and Poor's rating for enterprise risk management.

Risk management supports our business actively to enable Zurich to take risks in an informed and disciplined manner, within a predetermined risk appetite and tolerance, and provides the business with constructive challenges to manage risks.

Our integrated risk management framework supports the achievement of the Group's strategy by upholding an effective risk-based control environment

“ We are experts in identifying and responding to emerging and current risks that impact our customers, societies and business.”

Peter Giger
Group Chief Risk Officer



Message from our Group Chief Risk Officer

and helps protect capital, liquidity, earnings, and reputation.

By effectively managing our risks, we maintain our resilience and make sure we are there when our customers need us. Zurich's risk review describes our major risks and how we manage them.

Sustainability with a focus on climate change

The Group's commitment to sustainability, including managing the risks posed by climate change, continues to be an integral part of Zurich's risk management approach. The Group promotes best practices by managing the interconnectivity of environmental, social and governance (ESG) risks by engaging with its customers and investees.

Climate change is the most complex risk facing our society today: it is intergenerational, international, and interdependent. Zurich's approach to managing climate risk is rooted in our multi-disciplinary Group-wide risk management process. As the insurance

industry is going through a transformation, a key focus area for Zurich is the transition risks which require far-reaching economic, technological and social structural changes.

Our well-established Total Risk Profiling™ methodology supports us in delivering oversight, risk insights and enhances Zurich's capabilities in managing risks.

In determining the Group's exposure to risks resulting from digital transformation, the Group assesses risks in cyber, information technology, data security and risks arising from emerging technologies and innovation to ensure our business remains resilient in the future.

Financial strength supports the Group's new strategic cycle

Rewarding shareholders through our attractive dividend policy based on sustainable earnings growth, a strong capital base and cash generation is part of our customer-centered strategy.

We use 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 our businesses and financial metrics. Depending on the outcome, we develop, implement and monitor appropriate actions.

In this report, we present the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) results as well as sensitivity analysis to adverse scenarios. Zurich's very strong Z-ECM capital position and cash remittances support the resilience of the Group's dividend strategy to external events.

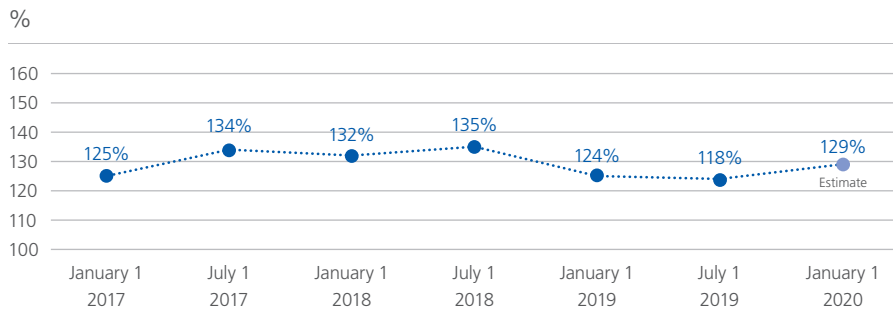


Peter Giger
Group Chief Risk Officer

Economic risk profile

The Group's Z-ECM ratio decreased from 124 percent as of January 1, 2019 to 118 percent as of July 1, 2019. The January 1, 2020 estimate is 129 percent with an error margin of +/-5 percentage points. The development of the Z-ECM ratio in 2019 was driven mainly by continued economic profit generation, net of dividend accrual, which was partially offset by an increase in market risk due to the low interest rate environment.

Z-ECM ratio



Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion

% as of July 1, 2019



Highlights by risk type

Insurance risk

The Group's insurance risk is diversified by geography, line of business, product and customer, supported by our centralized purchase of reinsurance. With the falling interest rate environment, Life has replaced P&C as our largest business segment for Z-ECM capital.

[More on page 138](#)

Market risk

The Group's market risk portfolio remained well diversified across risk drivers and geographies in 2019. Interest-rate risk has increased, driven by falling interest rates, mainly in our German Life business.

[More on page 145](#)

Other credit risk

With proactive governance, the Group's credit risk exposure from reinsurance assets remains at a high quality.

[More on page 152](#)

Operational risk

Our frameworks support the identification, assessment, management, monitoring and reporting of operational risk within the Group.

[More on page 154](#)

Risk review

Contents

Risk management	129
Objectives of risk management	129
Risk management framework	129
Risk governance and risk management organization	131
Capital management	132
Objectives of capital management	132
Capital management framework	132
Capital management program	132
Risk and solvency assessment	133
Economic capital adequacy	133
Insurance financial strength rating	136
Regulatory capital adequacy	137
Analysis by risk type	138
Insurance risk	138
Market risk, including investment credit risk	145
Other credit risk	152
Operational risk	154
Liquidity risk	156
Strategic risk and risks to the Group's reputation	157
Sustainability risk	157
Digital and resilience risk	161

Risk review (continued)

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 management

Objectives of risk management

Taking and managing risk is an integral part of the insurance business. Zurich manages and takes risks 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 contribute 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 avoid or 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 sets standards for effective risk management throughout the Group. The policy describes the Group's risk management framework, provides a standardized set of risk types, and defines the Group's appetite for risks at Group level. Risk-specific policy manuals provide guidelines and procedures to implement the principles in the Zurich Risk Policy. 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 topics 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 2019, reporting was supplemented with in-depth risk insights into topics such as information security management, accumulation risk, long-tail Life risk, credit risk and country risk.

The Group identifies, assesses, manages, monitors and reports risks that have an impact on the achievement of its strategic objectives by applying its proprietary Total Risk Profiling™ (TRP) methodology. The methodology allows Zurich to assess risks in terms of severity and probability and supports the definition and implementation of mitigating actions. At Group level, this is an annual process, followed by regular reviews and updates by management.

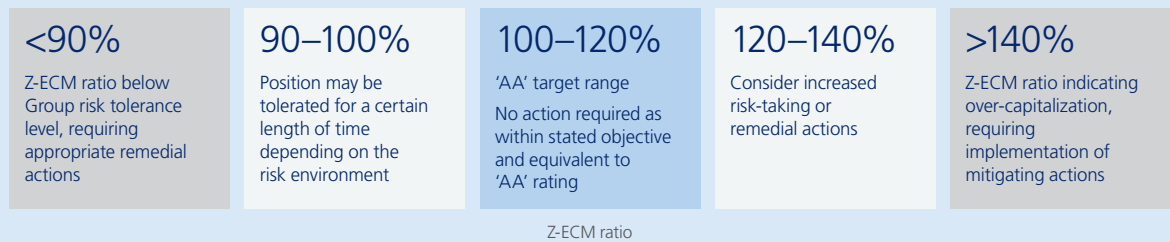
Risk review (continued)

Audited

The Group's risk appetite and tolerance reflects Zurich's willingness and capacity to take risks in pursuit of value, and sets boundaries within which the businesses act. By monitoring that risks are taken within agreed risk appetite levels and tolerance limits, Zurich protects its capital, liquidity, earnings and reputation. The Group regularly assesses and, as far as possible, quantifies material risks to which it is exposed.

Zurich's goal is to maintain capital consistent with a 'AA' financial strength rating for the Group. The Group translates that goal into a quantified risk tolerance. The primary metric used to steer business is the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) which provides a key input into the Group's planning process as an assessment of the Group's risk profile against 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.

Group's Z-ECM overall risk appetite and tolerance



Risk-based remuneration

Based on the Group's remuneration rules, the Board of Directors designs and structures remuneration arrangements that support the achievement of strategic and financial objectives and do not encourage inappropriate risk-taking. Group Risk Management's role in respect to remuneration and its interaction with Board committees is described in the remuneration report.

Risk review (continued)

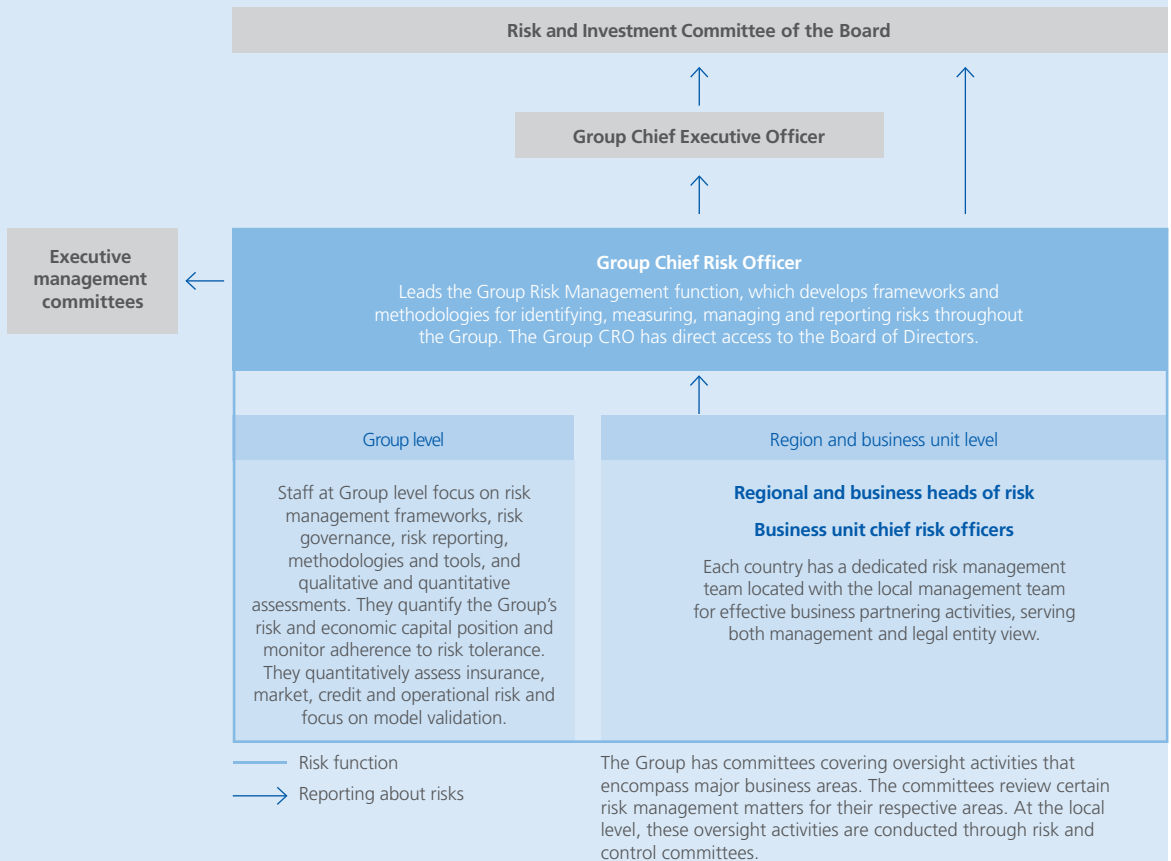
Audited

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 Group Risk Management function is a global function, led by the Group CRO.



The risk function is independent of the business by being a vertically integrated function where global risk employees report directly into the Group CRO, except for Farmers’ Chief Risk Officer, who has a matrix reporting line to the Group CRO, or unless otherwise required by local laws or regulations. Risk officers are embedded in the business, positioning them to support and advise, and independently challenge, business decisions from a risk perspective. As business advisers on risk matters, the risk officers, equipped with technical risk skills as well as business skills, help foster a risk-aware culture in the business.

Risk review (continued)

Audited

Capital management

Objectives of capital management

The Group manages capital to maximize long-term shareholder value while maintaining financial strength within its 'AA' target range, and meeting regulatory, solvency and rating agency requirements.

As of December 31, 2019, shareholders' equity of USD 35.0 billion, subordinated debt of USD 6.9 billion and senior financial debt of USD 3.2 billion, excluding net new issued senior debt since the second quarter of 2018, were part of the capital available in the Group's economic framework. Further adjustments usually include items such as intangible assets, deferred tax assets and liabilities, allowing for discounting of liabilities and the value of in-force business, or inclusion of market value margin and expected profit over the next 12 months. 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.

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 to the Executive Committee (ExCo).

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 paying and receiving 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 2019, the Group paid a dividend out of retained earnings, bought own shares to avoid dilution from share-based employee plans and cancelled shares bought back in 2018 through the public share buy-back program, issued senior debt to finance redemptions and investments in the Group's development, and called hybrid debt that was re-financed during 2019.

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, 2019, the amount of the statutory general legal reserve was more than 30 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.

For details on the share buy-back program, see note 19 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) for assessing its economic capital adequacy. Z-ECM targets a total capital level that is calibrated to an 'AA' financial strength. Zurich defines the Z-ECM capital requirement as 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.

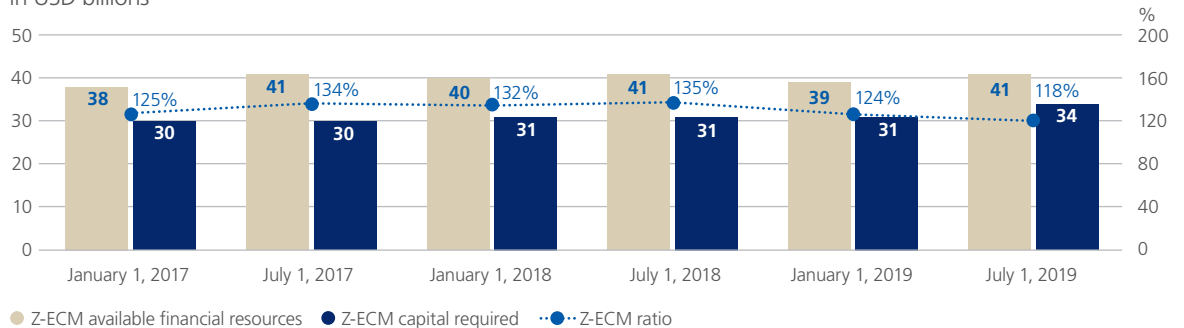
The Group uses Z-ECM to assess the economic capital consumption of its business on a one-balance-sheet approach. Z-ECM is an integral part of how the Group is managed. It is embedded in the Group's organization and decision-making processes, and is used in capital allocation, business performance management, pricing, and communication. Z-ECM quantifies the capital required for insurance-related risk (including premium and reserve, natural catastrophe, business and life insurance risk), market risk including investment credit risk, reinsurance credit risk, other credit risk, and operational risk.

At the Group level, Zurich compares Z-ECM capital required to the Z-ECM available financial resources (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 policyholders to absorb any unexpected volatility in the Group's business activities.

The chart below shows the development of the Group's Z-ECM AFR, Z-ECM capital required and Z-ECM ratio over time. As of January 1, 2020, the Z-ECM ratio was estimated at 129% with an error margin of +/-5 percentage points.

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

in USD billions

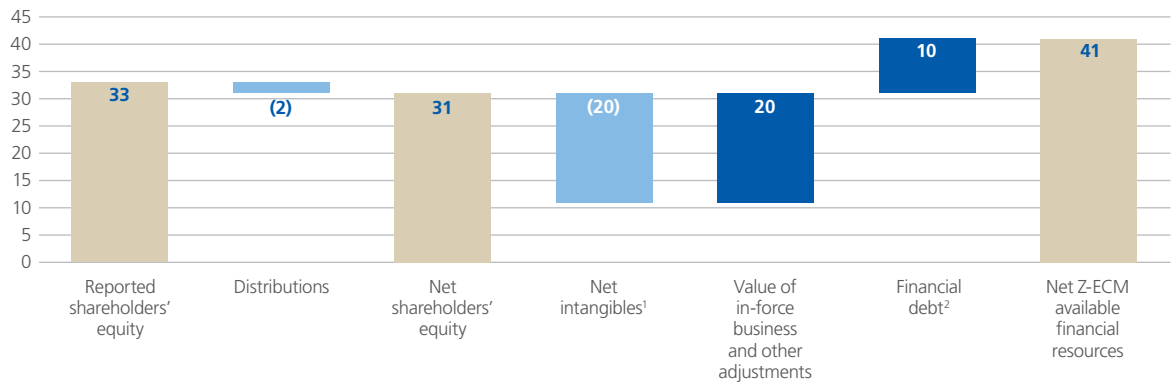


Risk review (continued)

The chart below shows an analysis of the composition of the Group's Z-ECM available financial resources as of July 1, 2019.

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

in USD billions, as of July 1, 2019



¹ Shareholders' intangible assets including deferred tax assets less deferred front-end fees and deferred tax liabilities

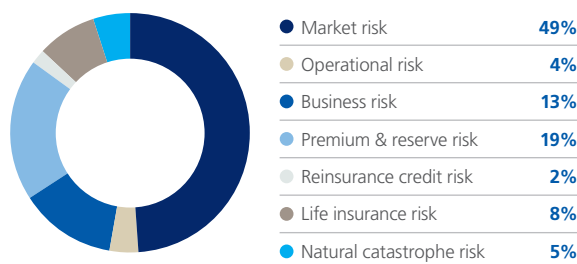
² All debt issues (senior and subordinated) excluding those classified as operational debt whereby, since the second quarter of 2019, excluding net new issued senior debt.

The chart below shows the Z-ECM capital required, split by risk type, as of July 1, 2019 and as of January 1, 2019. As of July 1, 2019, the largest proportion of Z-ECM capital required pertained to market risk which comprised 49 percent of the total. Z-ECM capital required for premium and reserve risk was the second-largest, comprising 19 percent. The increase in Z-ECM required capital between January 1, 2019 and July 1, 2019 is principally due to an increase in market risk and life insurance risk, mainly as a result of a falling interest rate environment.¹ Remaining risk types saw smaller movements between January 1, 2019 and July 1, 2019. However, in relative terms, they contribute less to the Group required capital due to larger market and life insurance risks. The increase in Z-ECM required capital is mainly attributable to the Life business, which as a result replaced Property and Casualty as the largest business segment as of July 1, 2019.

Z-ECM capital required, split by risk type

July 1, 2019

Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion



January 1, 2019

Total Z-ECM capital required: USD 31.0 billion



¹ The acquisition of OnePath, see note 5 in the consolidated financial statements, has been recognized as a preliminary estimate in Z-ECM required capital in July 1, 2019, contributing to the increase in life insurance risks and market risk

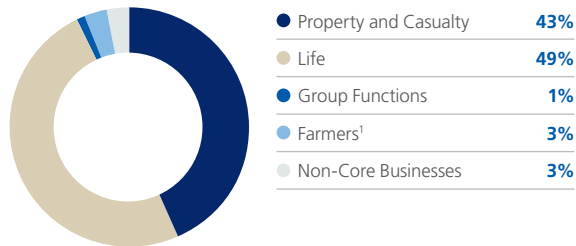
Risk review (continued)

The total allocated capital as of July 1, 2019 equaled USD 34.6 billion. As of July 1, 2019 the largest proportions of Z-ECM capital required were allocated to Life with 49 percent and Property and Casualty with 43 percent of the total. The following chart shows the Z-ECM capital required allocated to the businesses as of July 1, 2019 and January 1, 2019.

Total capital allocated, by business

July 1, 2019

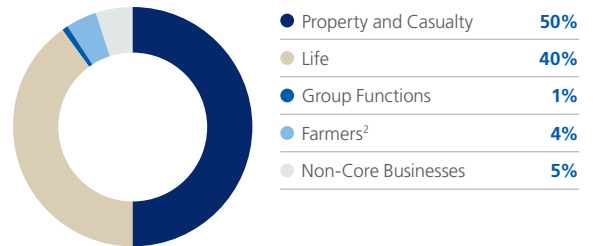
Total capital allocated: USD 34.6 billion¹



¹ Includes direct allocation of USD 0.2 billion to Farmers.

January 1, 2019

Total capital allocated: USD 31.2 billion²



² Includes direct allocation of USD 0.2 billion to Farmers.

Sensitivity and scenario analysis

The Group evaluates sensitivities to, and stress scenarios on, the Z-ECM ratio, and presents results relative to Zurich's risk tolerance and appetite. The sensitivities and stress scenarios in the following chart capture two key risks to the Group: market risk 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 (100 basis points or bps) increase or decrease in yield curves, a 10 percent appreciation in the U.S. dollar, a 20 percent rise or decline in all stock markets, and a one percentage point change in credit spreads, with and without euro-denominated sovereign bonds. The sensitivities are considered as separate but instantaneous scenarios. They are a best estimate and non-linear, i.e., a change in the scenario input could result in disproportionately higher (or lower) impact on the Z-ECM ratio depending on the prevailing market conditions at the time.

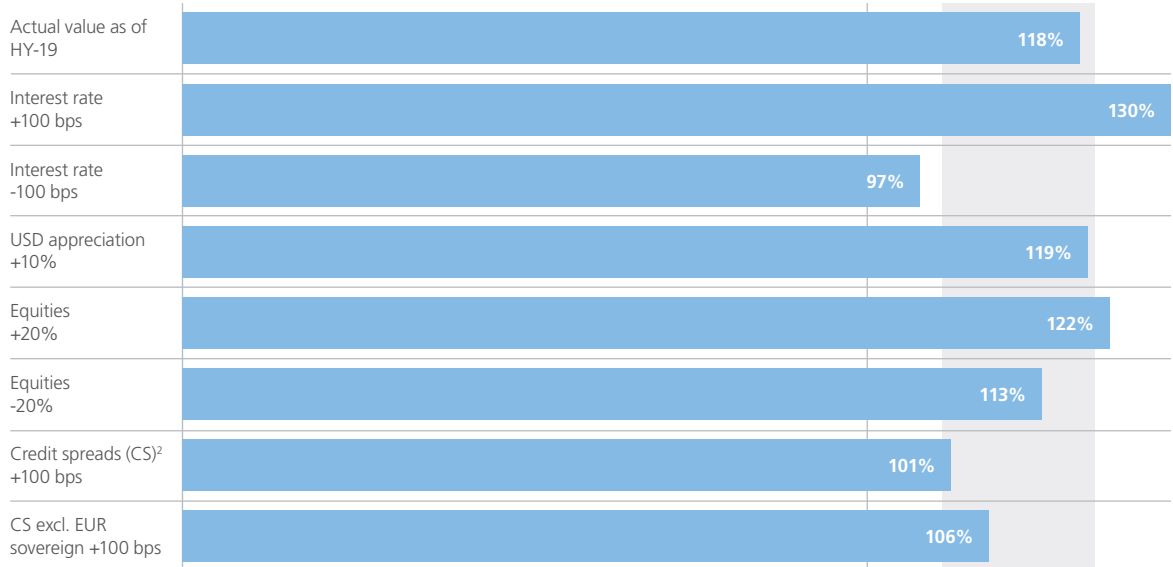
Scenarios are defined as events that have a small probability of occurring but that could, if realized, negatively affect the Group's Z-ECM AFR. The impact of insurance-specific scenarios on the required capital is not taken into account.

Risk review (continued)

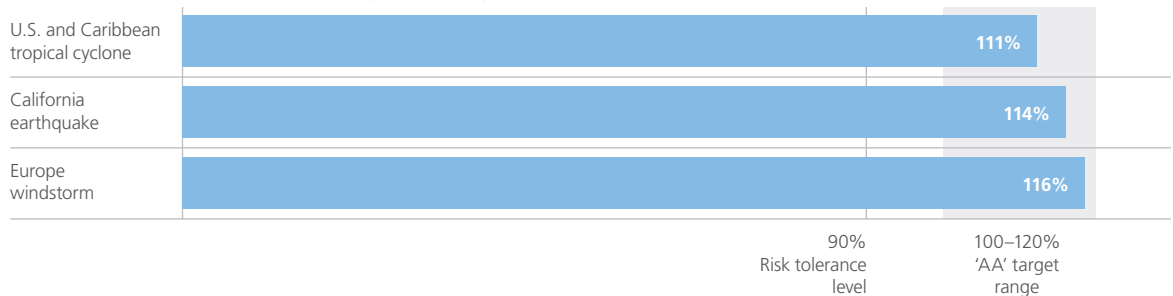
Z-ECM sensitivities and scenarios¹

as of July 1, 2019

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



Impact on the Z-ECM ratio due to property and casualty risk-specific scenarios:³



¹ Z-ECM is calibrated at a 99.95 percentile of value at risk (equivalent to a 'AA' rating).

² Credit spreads (CS) include mortgages, including and excluding 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 percent probability of non-exceedance).

Audited

Insurance financial strength rating

The Group has interactive relationships with three global rating agencies: S&P Global Ratings, Moody's, and AM Best. The insurance financial strength rating (IFSR) of the Group's main operating entity, Zurich Insurance Company Ltd, is an important element of Zurich's competitive position, particularly for the commercial customer segment. The Group's credit ratings derived from the financial strength ratings also affect the cost of capital.

On October 29, 2019, S&P Global Ratings revised to positive from stable the outlook of Zurich Insurance Company Ltd and its core subsidiaries and affirmed the 'AA-' long-term insurer financial strength and issuer credit ratings. This rating action is based on S&P Global Ratings increased confidence "in the strength and resilience of Zurich's profitability and business risk profile, relative to peers, and the sustainability of the Group's very strong capital adequacy."

As of December 31, 2019, the IFSR of Zurich Insurance Company Ltd, the main operating entity of the Group, was 'AA-/Positive' by S&P Global Ratings, 'Aa3/Stable' by Moody's, and 'A+ (Superior)/Stable' by A.M. Best.

Risk review (continued)

Audited

Regulatory capital adequacy

The Group endeavors to manage its capital so that its regulated entities meet local regulatory capital requirements. 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. In addition to the minimum capital required to comply with the solvency requirements, the Group aims to hold an adequate buffer under local solvency requirements to ensure regulated subsidiaries can absorb volatility and meet local capital requirements.

Regulatory requirements in Switzerland

Under the Swiss Solvency Test (SST), insurance companies and insurance groups can apply to use 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). Zurich filed with FINMA an SST ratio of 221 percent (unaudited) as of January 1, 2019.

In 2019, Zurich continued to enhance its internal model, completed the approval process with FINMA, and received approval for the outstanding modules of its internal model. Accordingly, the Group's SST Internal Model is now fully approved.

Regulatory requirements in other countries

Regulatory requirements in the European Economic Area (EEA)

The main regulatory framework governing the Group's subsidiaries in the EEA is Solvency II. This is a risk-based capital framework which covers capital requirements (pillar 1), governance and risk management (pillar 2) and reporting (pillar 3). All EEA-based legal entities of the Group use the Solvency II standard formula for their pillar 1 requirements with the exception of Zurich Insurance plc (Ireland) that applies an approved internal model.

Regulatory requirements in the UK

The United Kingdom left the EU and the EEA on January 31, 2020. Under the EU Withdrawal Agreement Act, the regulatory requirements are expected to remain consistent with Solvency II until the end of the transition period, December 31, 2020. After that date we currently expect the UK regulatory regime to maintain a high level of ongoing alignment with the Solvency II regulatory requirements.

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 the capital for an insurance company to support its overall business operations by taking into account its size and risk profile.

Regulatory requirements in other jurisdictions

Every country has a capital standard for insurance companies. Several jurisdictions (e.g., Brazil and Mexico) have taken approaches similar to Solvency II.

Risk review (continued)

Analysis by risk type

Insurance risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion
%, as of July 1, 2019



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions	July 1, 2019	January 1, 2019
Business risk	4.4	3.9
Life liability risk	2.7	2.1
Premium & reserve risk	6.6	7.1
Natural catastrophe risk	1.9	2.1

Audited

Insurance risk is the inherent uncertainty regarding the occurrence, amount or timing of insurance cash flows. 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. Zurich manages insurance risk through:

- ▶ Specific underwriting and claims standards and controls
- ▶ Robust reserving processes
- ▶ External reinsurance

Property and casualty insurance risk

Property and casualty insurance risk arises from coverage provided for motor, property, liability, special lines and worker injury. It comprises premium and reserve risk, catastrophe 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. Catastrophe risk predominantly relates to uncertainty around natural catastrophes. Business risk for property and casualty predominantly relates to unexpected increases in the expenses relating to claims handling, underwriting, and administration.

Management of Property & Casualty business insurance risk

The Group's underwriting strategy takes advantage of the diversification of Property & Casualty (P&C) 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, and sets appropriate underwriting and pricing guidelines. Technical reviews assure that underwriters perform within authorities and adhere to underwriting philosophies and policies.

Property & Casualty insurance reserves are regularly estimated, reviewed and monitored 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, trends and patterns of loss payments. Inflation is monitored with insights feeding into actuarial reserving models and Zurich's underwriting processes and pricing.

To ensure a common understanding of business insights and new trends for reserve analysis, financial plans, underwriting and pricing decisions, the Group has established a culture of continuous cross-functional collaboration. For this, underwriting, actuarial (pricing and reserving), claims, finance, sales and distribution, risk engineering and risk management contribute to quarterly meetings on local and Group level.

Zurich's emerging risk group, with cross-functional expertise from core insurance functions such as underwriting, claims and risk management, identifies, assesses and recommends actions for emerging risks.

Actions continue to rebalance the portfolio, reducing exposure to long tail lines. Governance is in place to ensure appropriate top-line targets and profitability. Reinsurance is deployed to help manage insurance risk. Group Risk Management also provides independent assurance through risk reviews.

Risk review (continued)

Audited

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 (Nat Cat) continue to be U.S. and Caribbean windstorm, California earthquake and Europe windstorm.

Natural catastrophes

The Group uses third-party models (adjusted to Zurich's view) to manage its underwriting, ensure accumulations stay within intended exposure limits and assess the capital requirement due to natural catastrophes. The same view Zurich has on natural catastrophe risk also underpins profitability assessment and strategic capacity allocation and guides the type and quantity of reinsurance Zurich buys.

To ensure global consistency, Nat Cat exposures are modeled in a Group function. Potential losses from property policies with material exposure in hazard-prone geographical areas and from worker injury policies with material exposure in U.S. seismic zones are probabilistically modeled. Losses for other lines of business are estimated based on adjustments to these modeled results. Risk modeling mainly addresses climate-induced perils such as windstorm, flood, tornado, and hail, and geologically-induced perils such as earthquake.

Zurich constantly reviews and expands the scope and sophistication of its modeling and strives to improve data quality. Catastrophe research and development is strengthened to increase the focus on the risks from a changing climate. It supplements internal know-how with external knowledge (e.g., the Advisory Council for Catastrophes). Zurich is a shareholder of catastrophe exposure and loss data aggregation and estimation firm PERILS AG, Switzerland and is a member of the open-source initiative Oasis Loss Modeling Framework.

Man-made catastrophes

Man-made catastrophes include events such as industrial accidents, terrorism and cyber attacks.

For terrorism, worker injury and property risk exposures are analyzed to identify areas with significant risk concentration. Other lines of business are assessed, although the potential exposure is not as significant. A vendor-provided catastrophe model is used to evaluate potential exposures in every major U.S. city and selected cities in Europe. The Group's analysis for the P&C business has shown that its exposures outside of North America are lower, in a large part due to government-provided pools. Outside the modeled areas, exposure concentrations are identified in Zurich's Risk Exposure Data Store (REDS). Exposure concentrations for location-based man-made scenarios, other than terrorism, are also identified in REDS, for example, industrial explosions at global ports.

The Group uses third-party models to manage its underwriting and accumulations for cyber and casualty catastrophe. The Group actively monitors and manages its cyber exposure and continue to refine products to ensure their appropriateness. Improving modeling capabilities and data capture for cyber and casualty catastrophe risks are key focus areas.

Concentration of Property & Casualty business insurance risk

The Group defines concentration risk in the Property & Casualty (P&C) business as the risk of exposure to increased losses associated with inadequately diversified portfolios. Concentration risk for a property and casualty insurer may arise due to a concentration of business written within a geographical area or of underlying risks covered.

Tables 1.a and 1.b show the Group's concentration of risk within the P&C business by region and line of business based on direct written premiums before reinsurance. P&C premiums ceded to reinsurers (including retrocessions) amounted to USD 7.8 billion and USD 7.0 billion for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. Reinsurance programs are managed on a global basis, and therefore, the net premium after reinsurance is monitored on an aggregated basis.

Risk review (continued)

Audited

Table 1.a

Property & Casualty business – Direct written premiums and policy fees by line of business – current period		in USD millions, for the year ended December 31, 2019					
	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total	
Europe, Middle East & Africa	4,050	4,328	2,005	2,009	329	12,722	
North America	1,499	5,126	2,719	2,361	2,684	14,389	
Other regions	1,673	1,573	386	1,865	144	5,641	
Total	7,222	11,027	5,110	6,236	3,158	32,752	

Table 1.b

Property & Casualty business – Direct written premiums and policy fees by line of business – prior period		in USD millions, for the year ended December 31, 2018					
	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total	
Europe, Middle East & Africa	4,546	4,118	1,962	1,986	343	12,955	
North America	1,422	4,622	2,638	2,494	2,735	13,912	
Other regions	1,595	1,402	356	1,769	150	5,272	
Total	7,563	10,142	4,957	6,249	3,228	32,139	

Analysis of sensitivities for Property & Casualty business risks

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. 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 Property & Casualty business – current period		in USD millions, for the year ended December 31, 2019					
	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total	
+1% in net loss ratio							
Net income before tax	(115)	(96)	(24)	(22)	–	(256)	
Net assets	(88)	(73)	(19)	(16)	–	(196)	

Table 2.b

Insurance risk sensitivity for the Property & Casualty business – prior period		in USD millions, for the year ended December 31, 2018					
	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total	
+1% in net loss ratio							
Net income before tax	(121)	(100)	(23)	(21)	1	(264)	
Net assets	(91)	(75)	(17)	(16)	–	(199)	

Risk review (continued)

Audited

Life insurance risk

The risks associated with life insurance include:

Life liability 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

Life business risk

- ▶ 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 insufficient to cover fixed acquisition expenses

Market risk

- ▶ 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

- ▶ Credit risk – the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' and 'other credit risk' sections

A more diversified portfolio of risks is less likely than an undiversified portfolio to be affected across the board by a change in any subset of the risks. Diversification across regions and businesses (between unit-linked and other business including protection and life annuity products, as shown in Table 3 below) contributes to reducing the impacts of the risks associated with the Life business listed above.

Management of Life business insurance risk

The Group has local product development committees and a Group-level 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 to ensure sustainability of the business.

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 is linked to the value of funds under management, and hence is 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. Changes in medical treatments 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 adverse 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.

Risk review (continued)

Audited

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 to ensure responsible and sustainable business practices.

The Group is also exposed to investment and surrender risks related to bank-owned life insurance contracts sold in the U.S. These risks have reduced significantly in recent years as several have switched into less risky investment divisions. See heading 'other contracts' in note 7 of the consolidated financial statements for additional information.

Lower interest rates have led to an increase in both Life business risks and Life liability risks (especially Longevity risk).

Furthermore, interest rate guarantees (with concentration in traditional, guaranteed business in Germany and Switzerland and 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 management and hedging.

The Group has a dynamic hedging strategy to reduce the investment risk associated with the closed book of variable annuities written by its U.S. subsidiary Zurich American Life Insurance Company. This exposure has fallen substantially as a result of several policy buy-back programs since 2015.

Concentration of Life business insurance risk

The Group defines concentration risk in the 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 Life by region and line of business based on reserves for life insurance on a net of reinsurance basis. The life insurance reserves also include policyholder surplus reserves with a loss absorbing capacity¹, predominantly in Germany for an amount of USD 9.4 billion in 2019 (2018: USD 7.4 billion) and in the UK for an amount of USD 0.5 billion in 2019 (2018: USD 0.5 billion). 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.

¹ Policyholder surplus reserves with loss-absorbing capacity refer to funds allocated to the policyholders that can be used by the shareholders, which, under certain conditions, may require regulatory approval.

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Life						
Europe, Middle East & Africa	46,919	41,229	81,372	77,756	128,291	118,985
of which:						
United Kingdom	16,371	15,323	3,786	3,271	20,157	18,594
Germany	19,001	15,976	38,511	36,980	57,512	52,956
Switzerland	776	634	17,456	17,294	18,232	17,928
Italy	2,709	1,568	5,348	4,521	8,057	6,089
Ireland	1,885	2,347	2,235	2,021	4,121	4,368
Spain	655	699	11,773	11,415	12,428	12,114
Zurich International	5,129	4,339	220	309	5,349	4,648
Rest of Europe, Middle East & Africa	392	342	2,043	1,946	2,435	2,288
North America	10,253	9,241	1,035	893	11,288	10,135
Asia Pacific	598	539	4,311	2,791	4,908	3,330
Latin America	15,093	13,159	5,826	5,385	20,919	18,544
Group Reinsurance	–	–	5	2	5	2
Eliminations	–	–	(12)	(13)	(12)	(13)
Subtotal	72,863	64,168	92,537	86,814	165,399	150,982
Other businesses	4,821	4,598	9,940	9,474	14,761	14,072
Total	77,684	68,766	102,477	96,288	180,160	165,054

Risk review (continued)

Audited

Analysis of sensitivities for Life business 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 2019' (unaudited but subject to assurance review) at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

Reinsurance for Property & Casualty and Life businesses

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 Property & Casualty (P&C) and Life, and bundles programs, where appropriate, to benefit from diversification and economies of scale. In support of the Group's empowerment-based management model and to align risk-bearing capacities between the Group and individual country operations, the internal reinsurance vehicle applies to all externally reinsured lines of business. In addition, to actively manage and reduce potential claims-recovery risks on facultative cessions and to support the strategy on operational excellence, the Group started to tailor specific facultative property and casualty reinsurance facilities.

The Group structures and aligns its external reinsurance protection to its capital position to achieve an optimum risk-return ratio. This includes participation in the underlying risks through self-retentions. The Group manages its central reinsurance purchasing according to these principles. The cession rate for P&C was 23.0 percent as of December 31, 2019 and 21.0 percent as of December 31, 2018. The cession rate for Life was 8.0 percent as of December 31, 2019 and 7.0 percent as of December 31, 2018.

The Group uses traditional and collateralized reinsurance markets 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, per event Zurich arranges an annual aggregate global cover 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 natural catastrophe reinsurance covers are on a loss-occurrence basis except the global aggregate catastrophe cover, which operates on an annual aggregate basis. The in-force natural catastrophe covers renew annually, with the exception of the global catastrophe cover, which renewed on January 1, 2019, for a three-year term.

In addition to these covers, the Group purchases several regional catastrophe covers, entertains a bilateral risk swap, and various line of business-specific risk treaties. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward.

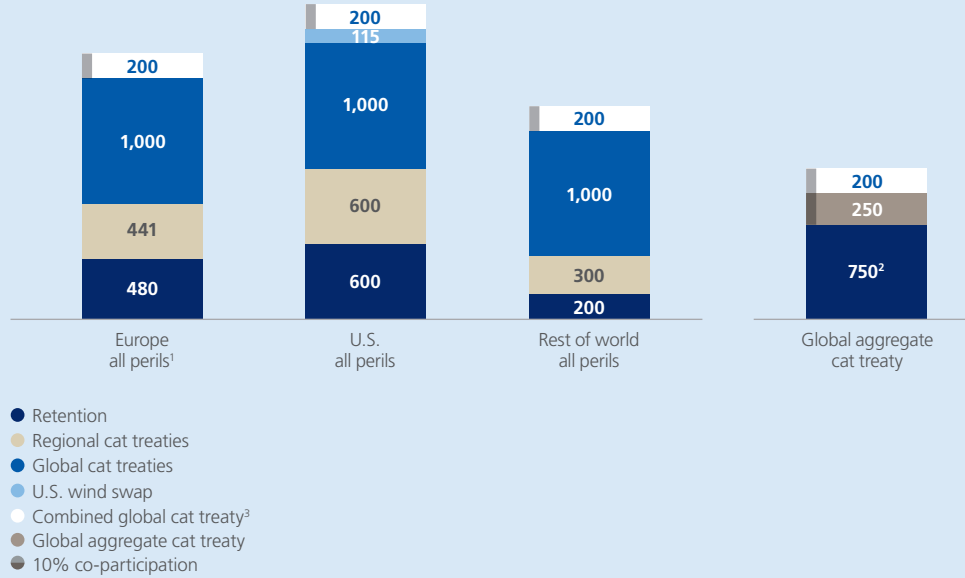
Changes in 2019 include the expansion of the Group's global catastrophe treaty limit to USD 1 billion (up from USD 750 million) and the transition from several regional surety treaties to one single global surety treaty to enhance coverage and generate efficiency.

To complement existing treaties, the Group purchases catastrophe reinsurance specific to life insurance for its exposure to natural and man-made catastrophes.

Risk review (continued)

Audited

2019 Group catastrophe reinsurance protection in USD millions, as of December 31, 2019



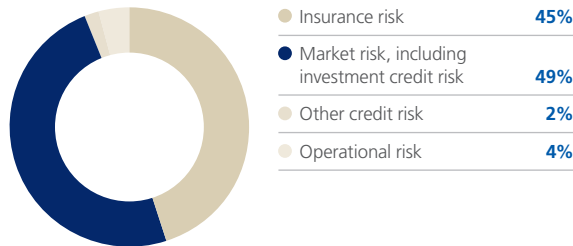
¹ Europe cat treaty calculated with EUR/USD exchange rate as of July 31, 2019.
² Franchise deductible of USD 25 million, i.e. losses greater than USD 25 million count toward the erosion of the retention (annual aggregate deductible).
³ This USD 200 million cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual occurrence or event. The attachment point for a U.S. Hurricane event is USD 2,315 million; for any other event USD 2,200 million.

Risk review (continued)

Market risk, including investment credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion
%, as of July 1, 2019



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions	July 1, 2019	January 1, 2019
Market risk, including investment credit risk	16.9	13.9

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
- ▶ Real estate 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. 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 as by how much asset interest rate sensitivities can deviate from liability interest-rate sensitivities. The Group regularly reviews its capacity to hold 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 may use derivative financial instruments to mitigate market risks arising from changes in currency exchange rates, interest rates and equity prices, from credit quality of assets, and from 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.

In compliance with Swiss insurance regulation, the Group's policy prohibits speculative trading in derivatives, meaning a pattern of so called 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 real estate

The Group is exposed to risks from price fluctuations on equity securities and real estate. These 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 real estate risk includes direct holdings in property and property company shares and funds. Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, may be exposed to risks from equity and real estate, 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 real estate markets.

The Group manages its risks related to equity securities and real estate 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. 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 key equity markets through the use of derivatives or purchase or sale of securities within a short time frame.

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 an adverse economic impact resulting from changes in interest rates, including changes in the shape of yield curves when valuing interest rate sensitive investments and derivatives relative to fair value of insurance liabilities. It includes also other interest-rate sensitive balance sheet items such as liabilities investment contracts, debt issued by the Group, commercial and residential mortgages, employee benefit plans, and loans and receivables.

The Group 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 several factors including changes in expected default probability, default losses, risk premium, liquidity and other effects.

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.

Risk review (continued)

Audited

Analysis of market risk sensitivities for interest rate, equity and credit-spread risks

Group investments sensitivities

The economic market risk sensitivities of the fair value for Group investments before tax as of 2019 was a negative USD 10.9 billion (negative USD 9.9 billion as of 2018) for a 100-basis-point increase in interest rate. For a 100-basis-point decrease in interest rate, the sensitivity was USD 12.7 billion in 2019 (USD 11.1 billion as of 2018). For a 10 percent decline in equity market, Group investments dropped in value by USD 1.3 billion in 2019 compared with USD 1.1 billion as of 2018. A 100-basis-point increase in credit spreads resulted in a decrease of USD 5.7 billion in 2019 compared with USD 5.2 billion as of 2018.

The following describes limitations of the Group investment sensitivities. Group 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 assets, and not on shareholders' equity or net income as set out in the consolidated financial statements. The sensitivities only cover Group investments, not insurance or other liabilities. 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 Group economic net asset sensitivities (unaudited), below.

Group economic net asset sensitivities

Basis of presentation – Property & Casualty, Life, 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. 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.

The basis of presentation for the Life business to financial market movements uses replicating portfolios. The replicating portfolios are portfolios of assets that replicate the cash flows or present values of the life insurance liabilities under stochastic scenarios from the embedded value models. They are calibrated to match dependencies of life insurance liabilities on developments in the financial markets, in respect of interest rates, equity and property. The options and guarantees of the underlying life insurance liabilities are captured through the inclusion of options in the replicating portfolios.

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. Tables 4, 5 and 6 show the estimated economic market risk sensitivities of the net impact. 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.

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 before tax. They do not include the impact of transactions within the Group.

Sensitivities for the rest of the business include Farmers, Group Finance and Operations, and Non-Core Businesses.

Risk review (continued)

Analysis of economic sensitivities for interest-rate risk

Table 4 shows the estimated net impact before tax of a 100 basis point increase or decrease in yield curves after consideration of hedges in place, as of December 31, 2019 and 2018.

Table 4			
Economic interest rate sensitivities*		in USD millions, as of December 31	
		2019	2018
100 basis point increase in the interest rate yield curves			
Property & Casualty		(61)	(180)
Life		1,045	655
Rest of the business		(155)	(192)
100 basis point decrease in the interest rate yield curves			
Property & Casualty		(165)	(8)
Life		(3,107)	(2,103)
Rest of the business		230	151

Analysis of economic sensitivities for equity risk

Table 5 shows the estimated net impact before tax from a 10 percent decline in stock markets, after consideration of hedges in place, as of December 31, 2019 and 2018.

Table 5			
Economic equity price sensitivities*		in USD millions, as of December 31	
		2019	2018
10% decline in stock markets			
Property & Casualty		(598)	(593)
Life		(518)	(395)
Rest of the business		(80)	(83)

Analysis of economic sensitivities for credit spread risk

Table 6 shows the estimated net impact before tax from a 100 basis points increase in corporate credit spreads, as of December 31, 2019 and 2018. The sensitivities apply to all fixed income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities. For Life business the loss-absorbing capacity of liabilities for losses on credit spreads are not included, as they are not modeled in the replicating portfolios.

Table 6			
Economic credit spread sensitivities*		in USD millions, as of December 31	
		2019	2018
100 basis point increase in credit spreads			
Property & Casualty		(1,629)	(1,614)
Life		(3,640)	(3,048)
Rest of the business		(522)	(338)

* Limitations of the economic sensitivities: same limitations apply as for Group investments sensitivities, except that the above sensitivities are based on economic net assets including liability representation: see Note 1 of the consolidated financial statements.

Risk review (continued)

Audited

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. The default risk is controlled by Group counterparty-concentration risk limits keeping the size of potential losses to an acceptable level.

Table 7

Debt securities by rating of issuer

as of December 31	2019		2018	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Rating				
AAA	36,066	24.5%	35,283	25.2%
AA	37,062	25.1%	37,362	26.7%
A	22,812	15.5%	20,998	15.0%
BBB	44,918	30.5%	39,529	28.3%
BB and below	5,342	3.6%	5,341	3.8%
Unrated	1,308	0.9%	1,357	1.0%
Total	147,507	100.0%	139,870	100.0%

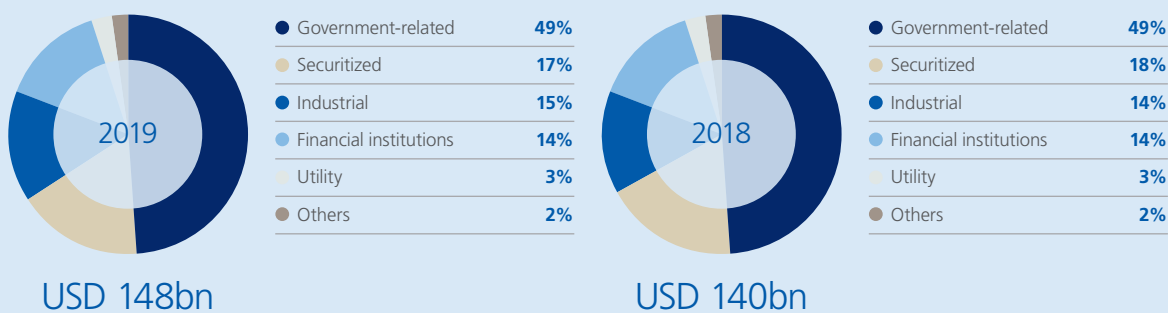
Table 7 shows the credit-risk exposure of debt securities, by credit rating. As of December 31, 2019, 95.5 percent of the Group's debt securities was investment grade and 24.5 percent was rated 'AAA.' As of December 31, 2018, 95.2 percent of debt securities was investment grade and 25.2 percent was rated 'AAA.'

Exposure-level limits are in place and are 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.

The risk-weighted average credit rating of the Group's debt securities portfolio is 'A-' in 2019, compared with 'A-' in 2018

Debt securities – credit risk concentration by industry

%, as of December 31



As of December 31, 2019, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was government-related at 49 percent of all debt securities. In all other categories, a total of USD 30.2 billion (41 percent) was secured. As of December 31, 2018, 49 percent of the Group's debt portfolio was invested in government-related securities. In all other categories, a total of USD 31.4 billion (44 percent) was secured.

The second-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is securitized, including structured finance securities and covered bonds.

In addition to debt exposure, the Group had loan exposure of USD 4.1 billion and USD 4.4 billion to the German central government or the German federal states as of December 31, 2019 and 2018, respectively. For more information, see the 'mortgage loans and other loans' section.

Risk review (continued)

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 7.9 billion as of December 31, 2019 and USD 8.6 billion as of December 31, 2018. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio was 'A-' as of December 31, 2019 and 'A-' as of December 31, 2018. The ten largest bank exposures represent 74 percent of the total, whose risk-weighted average rating was 'A' as of December 31, 2019 and 'A+' as of December 31, 2018.

Mortgage loans and other loans

Mortgage loans amounted to USD 5.9 billion as of December 31, 2019 and USD 6.6 billion as of December 31, 2018. The Group's largest mortgage loan portfolios are held in Switzerland (USD 3.2 billion) and in Germany (USD 1.9 billion); these are predominantly secured against residential property but also include mortgages secured by commercial property. The Group invests in mortgages in the U.S. (USD 0.6 billion); these are mainly participations in large mortgage loans secured against commercial property.

The credit risk arising from other loans is assessed and monitored together with the debt securities portfolio. Out of the USD 8.3 billion reported loans as of December 31, 2019, 54 percent are government-related, of which 92 percent are to the German central government or the German federal states. As of December 31, 2019, USD 4.5 billion were rated as 'AAA' (55 percent) compared with 4.7 billion as of December 31, 2018; USD 1.6 billion as 'AA' (20 percent) compared with 0.7 billion as of December 31, 2018; USD 0.3 billion as 'A' (3 percent) compared with 0.3 billion as of December 31, 2018; USD 1.3 billion as 'BBB' and below (16 percent) compared with 1.2 billion as of December 31, 2018; and USD 0.5 billion as unrated (6 percent) compared with 0.7 billion as of December 31, 2018.

Derivatives

The 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 could also arise from possible changes in replacement values. The Group regularly monitors credit risk exposures arising from derivative transactions. Outstanding positions with external counterparties are managed through an approval process embedded in derivative programs.

To limit credit risk, derivative financial instruments are typically executed with counterparties rated 'A-' or better by an external rating agency, unless collateral is provided as per Zurich's risk policy manuals. 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 or centrally cleared instruments whenever possible.

Risk from currency exchange rates

Currency risk is the risk of loss resulting from changes in exchange rates. The Group operates internationally and therefore is exposed to the financial impact 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 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 8 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.

Risk review (continued)

Audited

Table 8		2019	2018
Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations	in USD millions, as of December 31		
	10% increase in		
	EUR/USD rate	382	336
	GBP/USD rate	270	215
	CHF/USD rate ¹	529	482
	BRL/USD rate	178	163
	AUD/USD rate ²	308	130
	Other currencies/USD rates ¹	510	439

¹ The 2018 figures have been updated.

² AUD/USD rate sensitivity has been included in 2019 due to the impact of the OnePath acquisition on the Group.

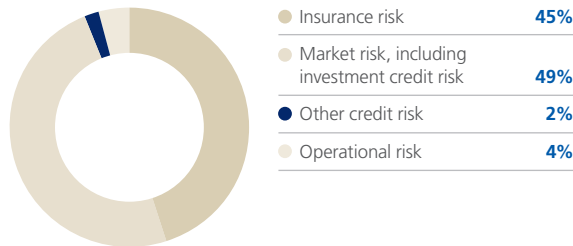
The sensitivities show the effects of a change of the exchange rates only, while other assumptions remain unchanged. The sensitivity analysis does not take into account management actions that might be taken to mitigate such changes. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent Zurich's view of expected future market changes. While table 8 shows the effect of a 10 percent increase in currency exchange rates, a decrease of 10 percent would have the converse effect.

Risk review (continued)

Other credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion
%, as of July 1, 2019



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions	July 1, 2019	January 1, 2019
Reinsurance credit risk	0.7	0.8

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 its 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.

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 certain insurance products. There was no unapproved material exposure in excess of the Group's limits for counterparty aggregation as of December 31, 2019 nor December 31, 2018.

On-balance sheet exposures are the main source of credit risk. Off-balance sheet credit exposures are related primarily to certain insurance products, reinsurance 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 1.5 million and USD 2.0 million as of December 31, 2019 and 2018, 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, 2019 and 2018 respectively, 57 percent and 52 percent of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, was collateralized. Of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, 65 percent was ceded to captive insurance companies in 2019, and 50 percent in 2018.

Reinsurance assets included reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 22.8 billion and USD 21.3 billion, and receivables arising from ceded reinsurance of USD 1.5 billion and USD 1.1 billion as of December 31, 2019 and 2018, respectively, gross of allowance for impairment. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 119 million as of December 31, 2019 and USD 113 million as of December 31, 2018. 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 9 are shown before taking into account collateral such as cash or bank letters of credit and deposits received under ceded reinsurance contracts. Unsecured reinsurance assets shown are after deducting collateral. Except for an immaterial amount, letters of credit are from banks rated 'A-' or better. Collateral increased by USD 0.7 billion to USD 10.3 billion per December 31, 2019, compared with 2018.

Table 9 shows reinsurance assets and unsecured reinsurance assets split by rating.

Table 9

Reinsurance assets and unsecured reinsurance assets by rating of reinsurer and captive

Rating	as of December 31							
	2019				2018			
	Reinsurance assets		Unsecured reinsurance assets		Reinsurance assets		Unsecured reinsurance assets	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	6	0.0%	6	0.0%	9	0.0%	9	0.1%
AA	7,084	29.3%	6,309	45.7%	5,633	25.3%	5,173	40.8%
A	10,957	45.4%	4,871	35.3%	10,882	48.9%	4,740	37.4%
BBB	2,356	9.8%	1,095	7.9%	1,572	7.1%	983	7.8%
BB	335	1.4%	195	1.4%	447	2.0%	232	1.8%
B and below	256	1.1%	29	0.2%	645	2.9%	37	0.3%
Unrated	3,163	13.1%	1,308	9.5%	3,085	13.9%	1,510	11.9%
Total¹	24,157	100.0%	13,812	100.0%	22,273	100.0%	12,685	100.0%

¹ The value of the collateral received amounts to USD 10.3 billion and USD 9.6 billion as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

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.

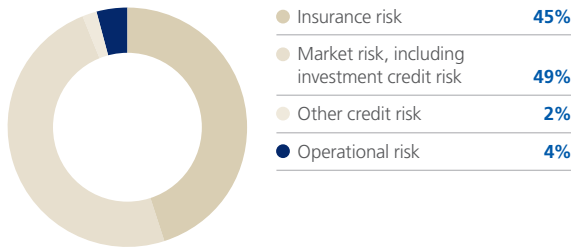
Receivables from ceded reinsurance are part of reinsurance assets and are managed accordingly. See notes 15 and 24 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

Risk review (continued)

Operational risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 34.4 billion
%, as of July 1, 2019



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions	July 1, 2019	January 1, 2019
Operational risk	1.3	1.2

Audited

Operational risk is the risk of financial loss or gain, adverse reputational, legal or regulatory impact, resulting from inadequate or failed processes, people, systems or from external events, including external fraud, catastrophes, or failure in outsourcing arrangements. Zurich has a framework to identify, assess, manage, 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.
- ▶ Documents and reviews operational events exceeding a threshold determined per Zurich's risk policy manuals. Remedial action is taken to avoid the recurrence of such operational events.
- ▶ Conducts risk assessments where operational risks are identified for key business areas. Risks identified and assessed above a certain threshold must have a risk response. Risk mitigation plans are documented and tracked on an ongoing basis. In the assessments, the Group uses sources of information such as the Total Risk Profiling™ process, internal control assessments, and audit findings, as well as scenario modeling and operational event data.

The Group has specific processes and systems in place to focus on high-priority operational matters such as managing information security and operational resilience (see sub-section digital and resilience risk, information security and operational resilience), as well as combating fraud.

Preventing, detecting and responding to fraud are embedded in Zurich's business processes. 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.

Risk review (continued)

Risk management and internal controls

The Group considers internal control to be key for managing operational risk. The Board has overall responsibility for the Group's risk management and internal control frameworks. The objectives of the Group's internal control system are to provide reasonable assurance that Zurich's financial statements and disclosures are materially correct, support reliable operations, and to ensure legal and regulatory compliance. The internal control system is designed to mitigate rather than eliminate the risk that business objectives might not be met. Key controls are assessed for their design and operating effectiveness.

The Group promotes risk awareness and understanding of controls through communication and training. 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 managing risk, and designing, implementing and maintaining internal control. Key processes and controls in the organization are subject to review and challenge by management, Group Risk Management, Group Compliance and Group Audit. Control issues of Group-level significance and associated mitigation actions are reported regularly to the Audit Committee of the Board. The Risk and Investment Committee of the Board reviews the effectiveness of the Group's risk management system, including the Group's risk tolerance and enterprise-wide risk governance framework, in accordance with the charter for each committee.

The Group's Disclosure Committee, chaired by the Head of Group Financial Accounting and Reporting, 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 Audit Committee of the Board, who may then challenge further. The Board reviews and approves the announcement of the results and the annual report before they are made public.

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.

Risk review (continued)

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 legal entities and branches 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 regularly analyzes the liquidity of the investment assets and ensures that the liquidity of assets stays in line with liquidity requirements. During 2019, the Group was within its capacity to hold illiquid assets.

For more information on debt obligation maturities, see note 18 of the consolidated financial statements, and for information on commitments and guarantees, see note 22 of the consolidated financial statements.

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.

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.

Risk review (continued)

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 risk-reward assessment of strategic plans
- ▶ Improper execution of strategic plans
- ▶ Unexpected changes to underlying assumptions

Zurich defines the strategy as the long-term plan of action designed to allow the Group to achieve its goals and aspirations based on Zurich's purpose and values and strategic options.

The Group works to reduce unintended risks of strategic business decisions through its risk assessment processes and tools, including the Total Risk Profiling™ process. As part of the annual assessment of strategic risks, the Executive Committee (ExCo) assessed potential risks from both external and internal factors, looking at 2020 and beyond. These include: macro-economic risks such as financial stress due to geopolitical uncertainties and monetary policy with impacts primarily on insurance and market risk; adoption to post-Brexit legal and regulatory regime; adequately transform propositions and approaches for new customer segments and other changes affecting competitiveness in markets where Zurich is active; and information security including cyber and business resilience risks. The ExCo has defined actions to respond as appropriate and reviews changes to the key risks and their status of actions at least quarterly.

The Group evaluates the risks of merger and acquisition (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 risk type supports preventing adverse reputation outcomes.

The Group aims to preserve its reputation by adhering to applicable laws and regulations, by following the core values and principles of the Group's code of conduct that promote integrity and good business practice, and by living up to its sustainability commitments. The Group centrally manages certain aspects of reputation risk, for example, communications, through functions with the appropriate expertise. Potential risks to Zurich's reputation are included in its risk assessment processes and tools, including the TRP process.

Sustainability risk



Zurich's ambition is to be known as one of the most responsible and impactful businesses in the world. Trends like globalization, the mobility of talent and funds, shifting geopolitics, reskilling for a digital workforce, demographics, and climate change all pose immensely complex social issues. These issues demand solutions from an increasingly stretched set of governmental and multilateral institutions.

Sustainability risks are also becoming more complex and interconnected as a result of these trends. Insurers are increasingly expected to be agents of change and play a more impactful role in addressing these societal issues and interconnected risks.

Zurich works with its customers and investee companies to ensure responsible and sustainable business practices while promoting best practices in managing environmental, social, and governance (ESG) risks. The Group has policies in place that define the ESG topics for which Zurich has no underwriting or investment appetite. Zurich continuously works to develop relevant products and services that help solve today's most pressing societal and environmental issues.

Risk review (continued)

Sustainability risk framework

To support the Group's businesses in applying its purpose and values as well as mitigating reputational risk impacts, Zurich has established a systematic and integrated approach to identifying, assessing and recommending action on potential risk and opportunity areas from a sustainability perspective across all the Group's activities, but in particular in Group Investment Management and Group underwriting.

This is a three step process:

- ▶ **Issue identification:** identify relevant issues, by monitoring channels such as media and social media, as well as information from non-government organizations (NGOs), Zurich's businesses, and identify issues to be taken up within the risk assessment process.
- ▶ **Risk assessment:** assess issues related to public commitments, the role of insurance underwriting, market exposure and materiality. The executive committee (ExCo) approves position statement on issues, recommends business actions, and issues for reputational management considerations.
- ▶ **Implementation:** implement mitigation actions and reputational action plans locally in the businesses. Mobilize expert support available across the Group and escalate as necessary, according to governance procedures.

Zurich's underwriting and investment activities apply those positions across portfolios based on stated thresholds and verified third-party data. Wherever possible, for customers that are on the margins of Zurich's thresholds, Zurich engages and works together with customers to ensure responsible and sustainable business practices. This engagement period may be short, but in some cases can be for a period of up to two years, depending on which part of the renewal cycle customers are in and the time required for them to demonstrate credible progress on ESG issues.

Clear roles and responsibilities, starting with the Zurich Insurance Group Ltd Board of Directors and including the Zurich management, aim to ensure effective oversight and action with respect to climate change and other sustainability risks.

Zurich's Sustainability Leaders Council ensures that its approach to sustainability is effectively integrated in the way business is conducted and enables Zurich to live up to its code of conduct, its purpose and values, and the United Nations (UN) Global Compact. The Council comprises senior executives from across the business and is chaired by the Group Head of Public Affairs and Sustainability.

Climate-change risk

Climate change is perhaps the most complex risk facing society today: it is intergenerational, international and interdependent. As a global insurer, Zurich faces risks from climate change and provides this disclosure per its commitment to adopt the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Climate strategy

Zurich's climate strategy is guided by its commitment to the business ambition for 1.5°C pledge aimed at limiting average global temperature increases to 1.5°C. A comprehensive climate road-map to transform Zurich into a 1.5°C compatible company is under development, with the goal to protect the Group's balance sheet, capture climate-related service and product revenues by supporting our customers and society to build resilience to climate impacts and transition to a zero-carbon economy.

Climate-related physical risks

Changes are expected in the frequency, severity and geographical distribution of extreme weather events such as tropical cyclones and extreme rainfall and associated flooding or heat waves in the event that society fails to limit climate change to well below an increase of two degrees Celsius. Scientific consensus suggests society is likely to experience devastating impacts as a result of these changes. Current climate models, such as the International Panel on Climate Change (IPCC) model upon which Zurich bases its internal climate scenarios, indicate that physical climate-change risk will begin to rise more materially after the next two decades if left unmitigated.

Over the short term, natural climate variability will have a greater impact on natural catastrophe losses than long-term climate-change trends. Regional variations will be large, however, areas that are particularly exposed are likely to experience such changes earlier. To accommodate the evolving nature of climate risk, Zurich considers both near-term (three to five year) and long-term (five to 10 year) time horizons, with the long-term view used as a basis to develop mitigating actions. Overall the Group considers its near-term (less than five years) climate-change-related risks to be manageable and foreseeable, whereas long-term risks to be elevated and highly uncertain.

Risk review (continued)

Zurich is exposed to physical risk of climate change through the underwriting and real estate investment portfolios. While assessing and managing the impact of extreme weather events is part of Zurich's core business competency, changes in frequency and severity of events caused by climate change add to the challenges in accurately measuring expected impacts. As commercial catastrophe models are typically based on historical data and hence backward-looking, they might not sufficiently account for climate risks already materializing. Potential model gaps are addressed as part of Zurich's model validation process and the Zurich view approach provides further review for impacts that Zurich considers under-represented in the standard models. Generally, annual policy renewals provide a degree of insulation against increasing physical risks for short-tail business. However, the ability to isolate gradual changes to the risk (e.g., a change in frequency, severity or correlations), and therefore capture the impacts of a changing climate, become more pressing over a longer time-frame, especially for long-tail lines of business.

There is also a risk that physical events reduce the profitability of investments across asset classes (e.g., equities, real estate, sovereign or corporate bonds), though analysis suggests that very significant impairments would be required for Zurich's portfolio to be materially impacted.

Zurich considers the risk to its own operations from climate risk as less material, as they are generally not located in highly exposed areas and business continuity plans are in place to react to relevant extreme weather events.

Climate-related transition risk

Each major economy is likely to respond to transition risks in specific ways, and within different time periods. Shifts toward a low-carbon economy carried out in specific sectors are likely to affect not only those individual sectors, but other parts of the economy as well. There are at least three aspects to consider within this transition process; its affect on technologies, economies, and society. The insurable risks related to these transitions could develop in many different ways.

Achieving a transition to a low-carbon economy requires fundamental changes to all parts of the economy. While limiting climate change to 2°C or below will lower physical climate risk, the technological and policy changes required to achieve this create their own sets of risks. Independent of the precise pathway, the transition could be disruptive, as significant asset price moves are required to shift resources to low-carbon technology on a global scale. Changes in public perception and the regulatory landscape could reshape legal and reputational risks. Transition risks are considered to be more uncertain than physical risks. Zurich uses a climate scorecard to measure transition-risk-related indicators, with Zurich's assessment indicating that a physical risk path currently is significantly more likely than a transition path. However, transition risks and physical risks are not mutually exclusive and can potentially co-exist, depending on the timing, speed and effectiveness of the path followed.

Zurich could be exposed to transition risks if it fails to manage changing market conditions and customer needs as part of the transition to a low-carbon economy, resulting in asset impairment, opportunity cost and lost market share. In a transition scenario, industries unable to de-carbonize could experience declining profitability and lack of re-financing, which could lead to a lack of maintenance with increasing rates of outages and equipment break-downs that translate into higher insurance losses. Failure to manage transition risk could also lead to reputational impacts, both internal and external, resulting from a failure to deliver on publicly stated commitments. Although not considered material in the near-term, the increasing frequency of climate-related legal action suggests climate-related litigation could represent a significant potential risk in the long term.

While transition risks are not considered material in the short term, strategic responses to these risks are underway. These include the definition of an overall differentiated market position on climate change that is tied to the Group's purpose and values, and the development of an underpinning suite of products and services that complement its existing responsible investment strategy. Zurich recently signed-up to the United Nations global compact business ambition for 1.5°C pledge limiting average global temperature increases to 1.5°C. The implementation of this will further reduce the Group's exposure to transition risk.

Climate-related opportunities

Zurich sees business opportunities both in helping its customers manage physical risk and transition risk, as well as benefiting from the changes required to move towards a low-carbon economy. As an innovative insurer, Zurich is positioned to take advantage through its climate-change-related products and services which enable existing and prospective customers to better understand and manage their exposure to climate risks and to enhance their resilience to both physical and transition risk.

Risk review (continued)

Climate-related regulations aimed at incentivizing a low-carbon economy result in an increased demand for alternative low-carbon solutions and provide opportunities for new markets. The impact which is currently expected to be low in the short to medium-term, will increase over time. Zurich has considerable expertise in providing insurance solutions for green assets and takes advantage of environmentally oriented opportunities through products and services for electric vehicles, renewable energy, etc., around the world. For example, electric vehicles (EV) are expected to be a significant and growing segment in the new vehicle market with Zurich leading the way in developing customized motor insurance solutions that meet the needs of EV customers.

As an investor, Zurich has established responsible investment and climate-change investment strategies, including impact investments, green bonds, and a comprehensive approach to ESG integration. Impact investments can help mitigate climate change through their targeted, positive impact, and also offer a financial return commensurate with risks. Zurich will consider impact investments that help increase energy efficiency, generate renewable energy or mitigate climate change or protect the environment in other ways. Through its commitment to the green bonds market, Zurich is seeking to capture opportunities across the universe of environmental oriented, social and sustainable bonds.

Risk management

Zurich's approach to managing climate risk is embedded within its multi-disciplinary Group-wide risk management processes. As such, climate risk is managed in a manner consistent with how other risks to the Group are managed. Under the sponsorship of the Group CRO, Zurich conducts an annual Group-wide assessment of climate-change-related risks using the Total Risk Profile (TRP™) approach. This assessment, involving subject matter experts from relevant business areas, includes identifying management actions appropriate to the risks identified.

Internal scenarios representing an archetypical-transition path and a physical-risk path provide the assumptions underlying the assessment. Zurich developed a climate-change scorecard, which aims to measure developments in a range of climate-transition-related areas. It uses quantitative data and draws on various climate-change scenarios constructed by the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) and the International Energy Agency (IEA). To assess financial impacts of potential climate scenarios, climate risks are also assessed as part of its Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) and this year it included a scenario based on the rapid implementation of economic and other policies to stress-test potential transition risk exposure.

For more information on how Zurich manages its liability exposure to climate-related natural catastrophes, see sub-section 'Insurance risk'.

Metrics

Key performance indicators (KPIs) for sustainability focus areas were defined to ensure continuous improvement in performance on responsible business practices. The metrics in place are designed to track the mitigation of operational and investment related risks. Latest data for these metrics, along with historical data to facilitate trend analysis, can be found on the webpage. <https://www.zurich.com/sustainability/being-a-responsible-business/measuring-our-progress>

Risk review (continued)

Digital and resilience risk

Digital transformation and technological advances have not only created a wide spectrum of benefits for society but also amplified risks that need to be understood and managed. Assessing cyber risk, information and data security risk, risks arising from emerging technologies and innovation in the digital space remain a key focus in determining the Group's exposure to risks resulting from digital transformation. Based on a dedicated framework, these assessments support delivering assurance, risk insights and oversight, and make use of enhanced capabilities to ensure the Group's resilience.

Holistic and interdisciplinary approach

By applying a holistic approach to assessing digital trends, the Group provides new risk insights that enable Zurich to achieve a rapid and resilient digital transformation. In order to ensure effective governance and monitoring, on-going proactive, pragmatic and solution-oriented approaches focus on risk and controls with a strong emphasis on enabling the business while safeguarding the enterprise from risks in the digital space.

Cyber and technology risk

The relevance of technological risks such as cyber risk is rapidly increasing across all data-driven industries. Exposure to these risks has grown in lockstep with the significant rise in digital services provided directly to customers and the increasing prevalence of digital ecosystems and cloud solutions in today's interconnected world. On a continuous basis, Zurich assesses and monitors exposure to defined information security and cyber risk scenarios through key risk indicators (KRIs) to effectively focus on actions and adequate resource allocation.

Data risk

The strategic relevance of data as a business asset is rising at a rapid pace and the risks associated with data management are growing more and more prominent. Preventing risks such as data losses and privacy breaches, and assessing and monitoring the potential misuse of data and losses triggered by failures in data management remain in focus. Specifically, appropriate governance of data for business purposes and decision-making processes, including automation, machine-learning techniques and other advanced technologies are a priority. As Zurich strives to inspire confidence in a digital society with its data commitment, assurance on the ethical use of advanced technologies is provided from a risk management perspective for the protection and privacy of data of our customers and all other stakeholders.

Third-party and transformation risk

Outsourcing and the engagement with third parties introduces risks relevant to the delivery of our strategy, such as data loss or disclosure, disruption to critical customer services and regulatory compliance. Digitization has accelerated the complexity and changes to the Group's third party ecosystem. Zurich looks to address risks associated with third-party engagements along its supply and value chain. Applying a consistent Group-wide approach to outsourcing governance is among Zurich's key priorities.

Business resilience risk

Zurich, along with the rest of the insurance industry, is going through a period of transformation in order to meet changing customer expectations. In addition, increasing automation of processes, development of advanced analytics capabilities, and fragmented supply chains have contributed to an increasingly complex operating environment. In response to these challenges and to better protect the interests of our stakeholders, Zurich has initiated a business resilience program which clearly defines resilience-action-plan responsibility, identifies critical business services susceptible to systemic technology failure, integrates its response frameworks, and provides enhanced transparency through a set of KRIs addressing resilience across the organization.

Digital policy – new insights and sustainability

Internal policies for managing digital risk are aligned to Zurich's sustainability strategy and are implemented by the businesses. Zurich's aspires to not only follow but also influence the public policy discourse on digital transformation and innovation risks. Zurich takes an active role in thought leadership in digital risk management across the industry and is committed to strengthening the link between digitization and sustainability, supporting digital literacy to enable effective risk management and it is endorsing the trustworthy use of advanced technologies to make sure the Group's values are adhered to and observed.

Financial review

166

Financial overview

178

Consolidated financial statements

296

Holding company

Message from our Group Chief Financial Officer

All targets exceeded

“The results show the Group making further strong progress. All 2017 to 2019 targets were exceeded, with all business units contributing. Together with our customer-focused strategy, a simplified operating model and strong balance sheet, these results position us well for the future.”

George Quinn
Group Chief Financial Officer

Full year 2019 results show strong performance across all businesses, with business operating profit (BOP) up 16 percent and a BOPAT ROE of 14.2 percent. Net income increased 12 percent to the highest level in a decade. A dividend increase of 5 percent has been proposed.

Well positioned for the future

Together with the Group’s customer-focused strategy and simplified operating model, the results position the Group well to take advantage of ongoing changes within the global insurance industry and to deliver further value to shareholders.

2017 to 2019 targets exceeded

The Group has exceeded the ambitious targets set in 2016, resulting in a simpler, more agile and efficient company. The business has been further strengthened through targeted acquisitions in key geographies.

2017–2019 financial targets

Target: >12.0%
BOPAT ROE¹
14.2%
FY 2019

Target range: 100–120%
Estimated Z-ECM ratio²
129%
FY 2019

Target: >USD 9.5bn
Cumulative cash remittances
USD 10.9bn
As of FY 2019

Target: USD 1.5bn
Cumulative net expense savings
USD 1.6bn
As of FY 2019

¹ Business operating profit after tax return on equity, excluding unrealized gains and losses.

² Full year 2019 Z-ECM reflects midpoint estimate with an error margin of +/-5 percentage points.



Message from our Group Chief Financial Officer

Progress made across all businesses

Property & Casualty results showed further strong year-on-year progress with BOP up 38 percent, driven by an improved underwriting performance and higher investment results, which more than compensated for a challenging year in the Group's North American crop business.

Gross written premiums increased 2 percent with growth strengthening over the year, led by hardening pricing and underlying growth, with current positive pricing trends expected to continue through 2020.

The Group's combined ratio improved by 1.4 percentage points over the year, continuing the trend of recent years and despite adverse development of the North American crop insurance business.

The results also continued to demonstrate the strength of the Group's reserves, with prior year reserve development of 2.3 points at the same level as in 2018.

The Group's Life business delivered a strong performance against a high 2018 result with BOP declining 4 percent due to adverse currency movements. On a like-for-like

basis adjusting for acquisitions, disposals and currency movements, growth was 2 percent, despite a lower contribution from favorable one-time items.

The Group's strategy of focusing on protection business and capital-efficient savings products positions it well for a continuation of low investment yields, with 85 percent of annual premium equivalent (APE) sales from protection and capital-efficient savings products.

Farmers delivered business operating profit growth of 4 percent, reflecting fee growth and favorable mark-to-market movements on a deferred compensation plan at Farmers Management Services, as well as a strong performance at Farmers Life. The Farmers Exchanges continued to deliver steady and consistent growth supported by Farmers strategy to deepen customer relationships, broaden product offerings and expand in the eastern U.S.

Group Functions and Operations showed an improved performance with the associated net loss reduced by 5 percent due to lower net costs associated with the Group's headquarters.

A strong capital position and cash generation

During the year, management continued to improve the Group's focus and optimize the use of capital. The Group's balance sheet and internal economic capital model (Z-ECM) remained very strong at an estimated 129 percent², above the target range.

Conversion of earnings into distributable cash was strong, with USD 3.4 billion of net cash remittances over the year bringing the total net remittances to USD 10.9 billion over the past three years, well ahead of the USD 9.5 billion set in 2016.

5 percent proposed dividend increase

In line with the stated dividend policy, the board proposed a 5 percent increase in the dividend to CHF 20 per share.

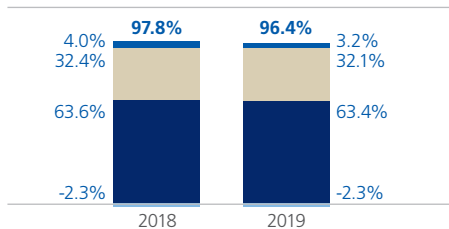


George Quinn
Group Chief Financial Officer

Continued strong performance across all businesses

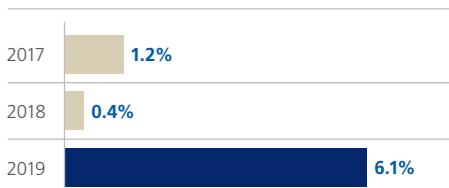
Property & Casualty (P&C)

Combined ratio (%)



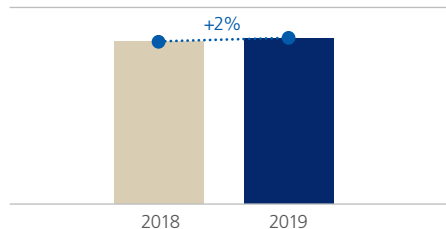
- Catastrophes
- Expense ratio
- Accident year loss ratio excluding catastrophes
- Prior year development

Like-for-like GWP growth (%)⁴

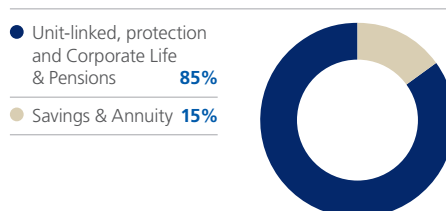


Life

Like-for-like BOP growth (%)⁴

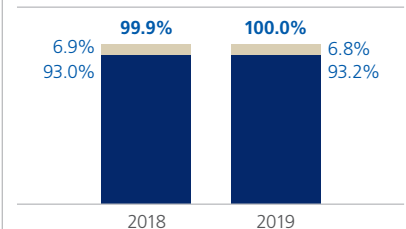


2019 APE share of non-traditional products (%)



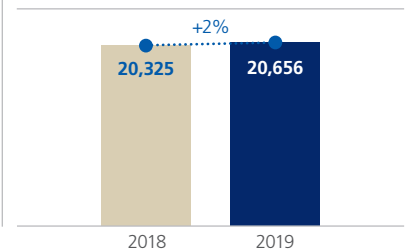
Farmers Exchanges³

Combined ratio (CR) (%)



- Catastrophes
- CR excluding catastrophes

GWP growth (in USD millions)



³ Provided for informational purposes only. Zurich Insurance Group has no ownership interest in the Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges as its attorney-in-fact and receives fees for its services.

⁴ In local currency and adjusted for closed acquisitions and disposals.

Financial overview

Contents

Financial highlights	167
Operating update	168
Property & Casualty (P&C)	168
Life	170
Farmers	172
Group Functions and Operations	173
Non-Core Businesses	173
Financial update	174
Balance sheet review	174
Treasury and capital management	174
Significant transactions in 2019	175
Being a responsible taxpayer	175
Message from our Group Chief Investment Officer	176

The information contained within the financial review is unaudited and is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2019 and 2018. 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 2019 of the Group and in particular with its consolidated financial statements and embedded value report for the year ended December 31, 2019.

In addition to the figures stated in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), the Group uses business operating profit (BOP), new business metrics 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 note 27 (table 27.4) of the audited consolidated financial statements for the years ended December 31, 2019.

Certain comparatives have been revised as a result of reclassifications and other adjustments. For details refer to note 1 of the audited consolidated financial statement.

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018	Change ¹
Business operating profit	5,302	4,566	16%
Net income attributable to shareholders	4,147	3,716	12%
P&C business operating profit	2,878	2,085	38%
P&C gross written premiums and policy fees	34,184	33,505	2%
P&C combined ratio	96.4%	97.8%	1.4 pts
Life business operating profit	1,486	1,554	(4%)
Life gross written premiums, policy fees and insurance deposit	33,479	33,448	0%
Life new business annual premium equivalent (APE) ²	4,331	4,639	(7%)
Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	25.8%	24.1%	1.8 pts
Life new business value, after tax ²	976	981	(1%)
Farmers business operating profit	1,707	1,643	4%
Farmers Management Services management fees and other related revenues	3,780	3,204	18%
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	7.0%	7.0%	(0.0 pts)
Farmers Life new business annual premium equivalent (APE) ²	82	84	(3%)
Average Group investments ³	190,237	190,235	0%
Net investment result on Group investments ³	7,391	6,288	18%
Net investment return on Group investments ^{3,4}	3.9%	3.3%	0.6 pts
Total return on Group investments ^{3,4}	8.2%	0.6%	7.6 pts
Shareholders' equity	35,004	30,189	16%
Z-ECM ⁵	129%	124%	5 pts
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁶	14.4%	13.1%	1.3 pts
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁶	14.2%	12.1%	2.2 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 2019. 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 Including investment cash.

⁴ Calculated on average Group investments.

⁵ Ratio for December 31, 2019 reflects midpoint estimate with an error margin of +/- 5 pts.

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.

Business operating profit (BOP) for the year ended December 31, 2019 was USD 5.3 billion, up 16 percent compared with the prior period. This was driven by underlying growth across the business and a strong underwriting performance in Property & Casualty.

Net income attributable to shareholders (NIAS) increased 12 percent in the year 2019, with growth driven by the increase in business operating profit, higher realized gains, together with a reduction in the effective tax rate.

Operating update

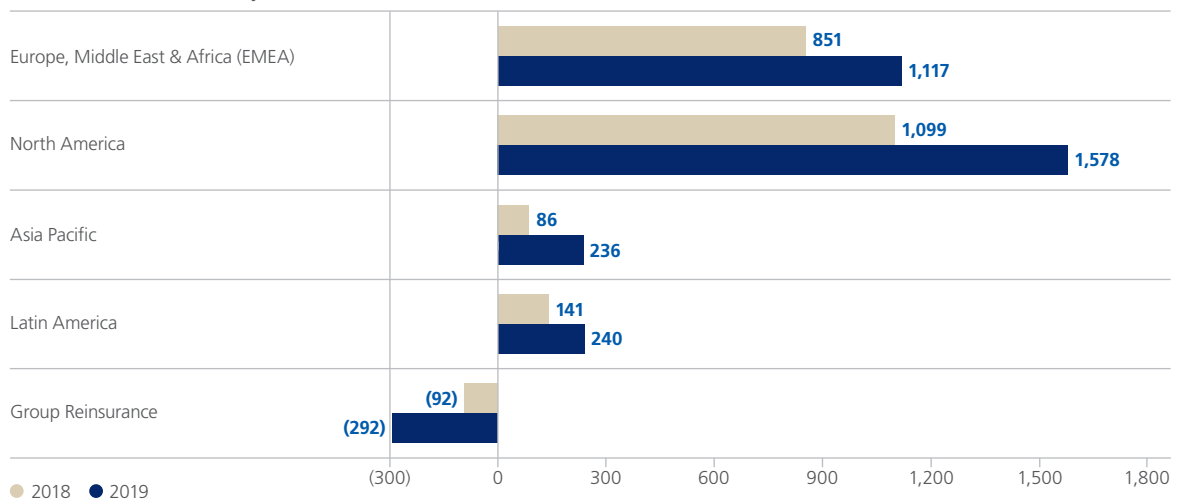
Property & Casualty (P&C)

in USD millions, for the years ended December 31

	2019	2018	Total Change
Gross written premiums and policy fees	34,184	33,505	2%
Net earned premiums and policy fees	25,608	26,431	(3%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	16,475	17,291	5%
Net underwriting result	922	574	61%
Net investment result	2,171	1,884	15%
Business operating profit	2,878	2,085	38%
Loss ratio	64.3%	65.4%	1.1 pts
Expense ratio	32.1%	32.4%	0.3 pts
Combined ratio	96.4%	97.8%	1.4 pts

P&C business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Property & Casualty gross written premiums returned to growth in 2019, increasing 2 percent on a reported basis in U.S. dollars terms and 6 percent on a like-for-like basis, after adjusting for closed acquisitions and disposals and currency movements. Underlying growth was achieved in all regions.

Net earned premiums for the year decreased 3 percent in U.S. dollars and increased 1 percent on a like-for-like basis, with growth impacted by the earn-through of reductions in gross written premiums in the prior year and changes in reinsurance programs.

Business operating profit for the year ended December 31, 2019 was USD 2.9 billion, 38 percent higher than in the previous year, showing a strong performance across all regions. The strong regional performance was partly offset by higher losses in the Group Reinsurance unit.

The combined ratio improved by 1.4 percentage points to 96.4 percent in 2019, leading to a USD 348 million increase in the net underwriting result to USD 922 million.

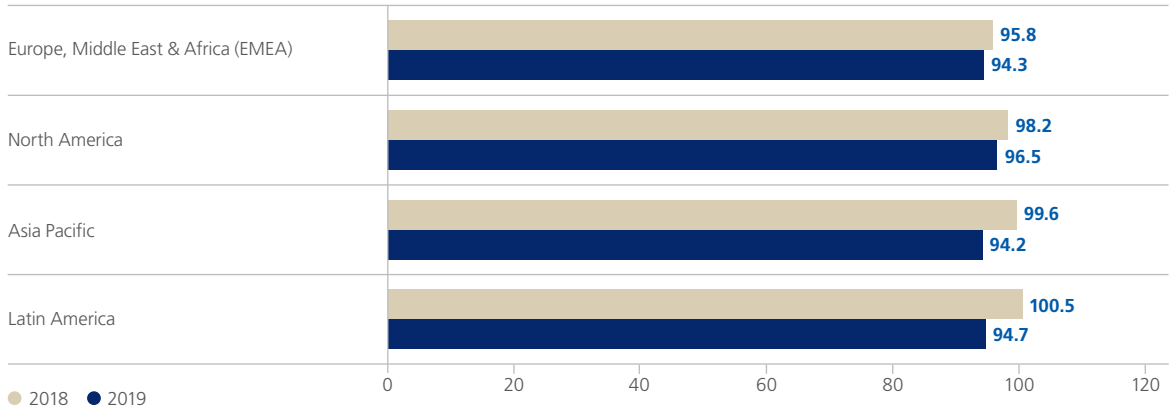
Investment income increased by 1 percent, with growth in investment income in North America and Latin America more than offsetting a decline in Europe, Middle East & Africa (EMEA). The strong performance of financial markets in 2019 led to an increase in fair value gains on the Group's hedge fund portfolio amounting to USD 211 million compared to a loss of USD 48 million in 2018.

The contribution of other items, which include the net non-technical result and non-controlling interests, was USD 158 million higher than in the previous year, mainly driven by the absence of major restructuring charges included within business operating profit and a foreign exchange gain of USD 29 million.

Operating update (continued)

P&C combined ratio

%, for the years ended December 31



The EMEA combined ratio of 94.3 percent for 2019 was 1.5 percentage points lower than in 2018, with improvement in the expense ratio and higher prior year reserve releases the main drivers.

In North America, the combined ratio was 96.5 percent, 1.7 percentage points below 2018, with a lower level of natural catastrophes and weather-related events in 2019 more than offsetting weaker results from the crop insurance portfolio.

The Asia Pacific combined ratio reduced by 5.3 percentage points to 94.2 percent, mainly due to improvements in other underwriting expenses and a lower level of natural catastrophes and weather-related events.

In Latin America, the combined ratio of 94.7 percent was 5.8 percentage points lower than in 2018, driven mainly by an improved accident year loss ratio in Mexico and Argentina and higher prior year reserve releases.

Operating update (continued)

Life

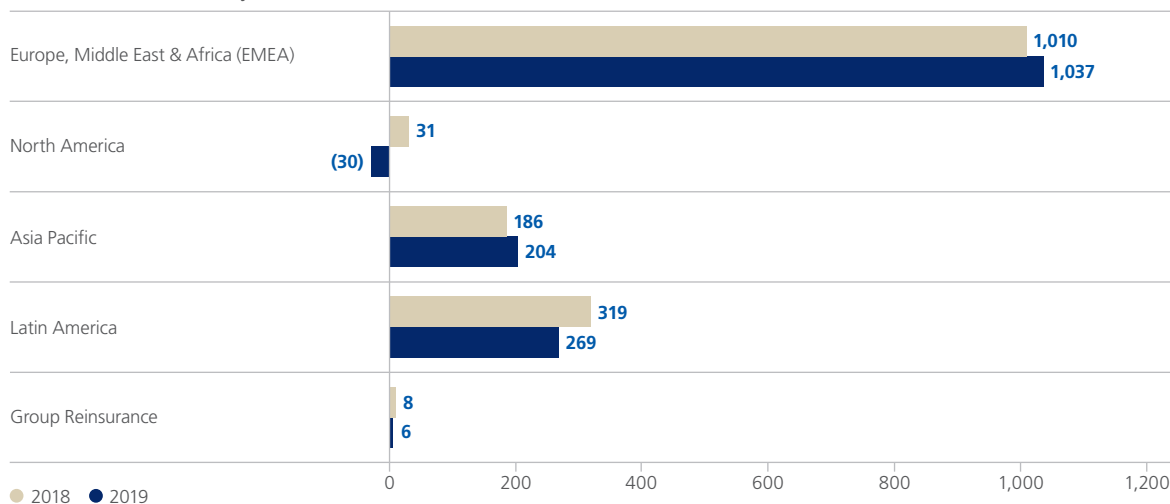
in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018	Change
Insurance deposits	18,328	18,694	(2%)
Gross written premiums and policy fees	15,151	14,754	3%
Net investment income on Group investments	2,915	3,035	(4%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	(10,190)	(9,702)	(5%)
Business operating profit	1,486	1,554	(4%)
Net policyholder flows ¹	6,320	7,425	(15%)
Assets under management ²	275,423	254,248	8%
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves)	226,765	202,024	12%

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 on balance sheet Group investments and unit-linked investments plus assets that are managed by third parties, on which fees are earned.

Life business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Life delivered a strong underlying performance against a strong 2018 result. Business operating profit decreased 4 percent to USD 1.5 billion due to a strengthening of the U.S. dollar against a number of key currencies compared to 2018 and increased 2 percent on a like-for-like basis, after adjusting for closed acquisitions and disposals and currency movements. Net positive one-off items included within the 2019 results were also lower than in the prior year.

In EMEA, business operating profit increased 3 percent in U.S. dollars and 9 percent on a like-for-like basis. Underlying growth was driven by a combination of business mix, expense savings, together with a number of favorable one-off items amounting to USD 54 million.

In Latin America, business operating profit decreased 16 percent in U.S. dollars compared to an increase of 6 percent on a like-for-like basis as a result of the devaluation of several Latin American currencies. Growth in the largest market Brazil was partially offset by higher claims in corporate protection business in Chile.

Asia Pacific business operating profit increased 10 percent in U.S. dollars, with a decrease of 4 percent on a like-for-like basis. The underlying reduction was driven primarily by weaker results in Australia which more than offset a gain related to the sale and lease-back of an own-use property.

In North America, earnings decreased by USD 61 million due to a combination of higher mortality claims and unfavorable assumption updates which offset a positive change in reserving methodology.

Net inflows decreased 15 percent compared to the prior year. The decline was primarily driven by lower volumes of savings business in EMEA which were only partially offset by higher volumes of unit-linked business in Latin America.

Assets under management increased 8 percent, mainly due to favorable market movements compared to 2018.

Operating update (continued)

NBV, APE and NBM by Segment

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Europe, Middle East & Africa (EMEA)	576	619	2,760	2,890	21.9%	22.8%
North America	49	15	139	82	35.2%	18.3%
Asia Pacific	211	186	268	231	79.9%	82.2%
Latin America	140	161	1,164	1,437	18.9%	15.3%
Total	976	981	4,331	4,639	25.8%	24.1%

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.

2019 Life new business annual premium equivalent (APE) decreased 7 percent in U.S. dollars and 3 percent on a like-for-like basis.

In EMEA, like-for-like APE was flat as strong growth in the corporate pension business in Switzerland, higher unit linked sales in Italy, and higher retail protection sales in the UK were offset by the absence of a large corporate protection scheme concluded in 2018.

In Latin America APE sales decreased 15 percent on a like-for-like basis. Strong growth in Brazil was more than offset by the absence of a large corporate protection scheme in Chile written in 2018 and which is offered for tender every two years.

APE sales in Asia Pacific remained flat on a like-for-like basis. Growth in protection business in most countries was offset by lower sales in Japan.

North America APE grew 30 percent on a like-for-like basis with growth in all product lines.

New business value (NBV) increased 4 percent on a like-for-like basis and decreased 1 percent in U.S. dollars. Underlying improvements in business and country mix as well as positive operating assumptions were partially offset by adverse economic assumption updates.

EMEA and Latin America saw a decrease of NBV mainly due to adverse changes in economic assumptions and unfavorable foreign exchange movements.

In APAC, the increase in NBV was largely driven by positive operating assumption changes. The North America NBV increased due to higher volumes and a favorable business mix.

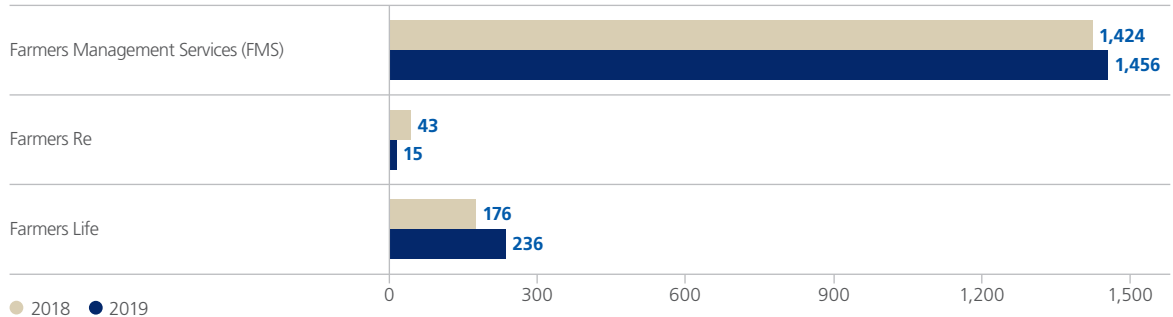
The new business margin improved by 1.8 percentage points to 25.8 percent driven by the improvement in NBV.

Operating update (continued)

Farmers

Farmers business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Farmers Management Services (FMS) business operating profit grew 2 percent in 2019. This was driven by 1 percent growth in the gross management result, in line with the development of the Farmers Exchanges' gross earned premiums, and a USD 19 million favorable mark-to-market impact on a deferred compensation plan, compared with a USD 10 million unfavorable impact in 2018. The managed gross earned premium margin remained stable at 7.0 percent.

Farmers Re business operating profit of USD 15 million was USD 28 million lower than in 2018. This reflects the ongoing impact of the reduction in the all-lines quota share participation, further reduced to 0.25 percent effective December 31, 2019, as well as higher natural catastrophe losses and adverse prior year development from periods with a higher quota share participation.

Farmers Life business operating profit of USD 236 million was USD 59 million higher than in the prior year. Results benefited from a combination of continued growth in the in-force portfolio, favorable experience and a positive year-over-year impact from annual assumption updates. Within this, favorable mortality experience and lower amortization of deferred acquisition costs accounted for around half of the improvement.

Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

Financial information about the Farmers Exchanges is proprietary to the Farmers Exchanges, but is provided to support an understanding of the performance of Farmers Group, Inc. and Farmers Re.

in USD millions, for the years ended December 31

	2019	2018	Change
Gross written premiums	20,656	20,325	2%
Gross earned premiums	20,441	20,171	1%

The Farmers Exchanges showed continued growth in top-line through 2019. Gross written premiums increased by 2 percent with growth across all lines of business. Growth was also supported by the expansion of the Farmers Exchanges in the Eastern U.S., with gross written premiums up 6 percent in the expansion states, and a broadening of the agreement with Uber to provide commercial rideshare insurance in twelve additional states and the District of Columbia, building on the experience in the two states of Pennsylvania and Georgia.

Operating update (continued)

Group Functions and Operations

in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018	Change
Holding and Financing	(449)	(443)	(1%)
Headquarters	(268)	(310)	14%
Total business operating profit	(716)	(753)	5%

The business operating loss reported under Group Functions and Operations improved by USD 36 million to USD 716 million. This was driven by a USD 43 million reduction in headquarter expenses, while Holding and Financing costs remained in line with the prior year.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018	Change
Zurich Legacy Solutions	(49)	43	nm
Other run-off	(3)	(7)	59%
Total business operating profit	(52)	37	nm

Non-Core Businesses, which comprise run-off portfolios that are managed with the intention of proactively reducing risk and releasing capital, reported an operating loss of USD 52 million. The loss primarily reflected the net impact of previously announced transactions to exit legacy portfolios related to UK employers' liability, U.S. asbestos and environmental business, and German professional architects' and engineers' professional indemnity, as well as reserve strengthening in selected portfolios.

Financial update

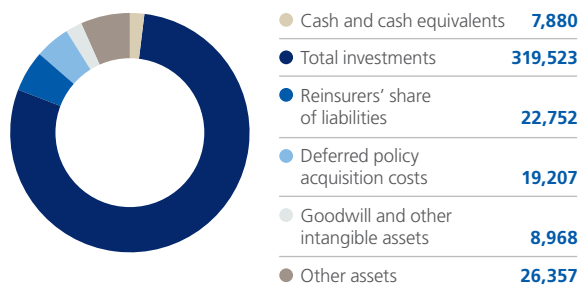
Balance sheet review

The total assets for the Group increased to USD 405 billion in 2019 from USD 395 billion in 2018. In 2019, there was an increase in total investments as market valuations improved, particularly in debt and equity securities and investments for unit-linked contracts. This is partially offset by a reduction in other assets as assets held for sale decreased following the divestment of certain businesses in the UK. Additionally, upon adoption of IFRS 16 'Leases' in January 2019, the Group recognized a Right-of-use asset (RoU) of USD 1.4 billion and the Group's 2019 acquisitions added USD 977 million of goodwill.

These factors also drove an increase in the total liabilities for the Group to USD 368 billion from USD 364 billion in 2018.

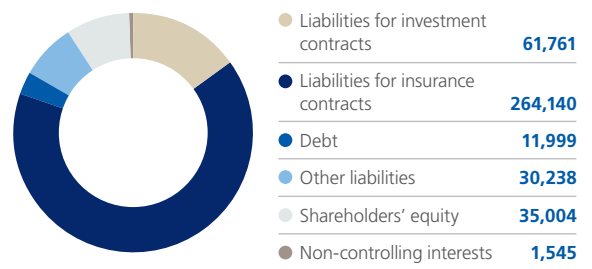
Group assets

Total assets as of December 31, 2019
(in USD millions)



Group liabilities and equity

Total liabilities and equity as of December 31, 2019
(in USD millions)



The Group's shareholder equity increased to USD 35 billion in 2019 from USD 30 billion in 2018. The increase primarily resulted from unrealized gains on available-for-sale investments. The Group's 2019 net income attributable to shareholders of USD 4.1 billion was offset by a dividend payment of USD 2.8 billion.

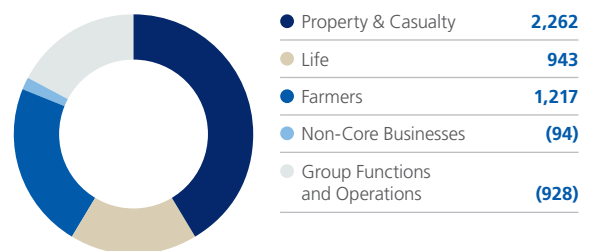
Treasury and capital management

The Group's balance sheet remains very strong, as demonstrated by S&P and Moody's financial strength ratings for the Zurich Insurance Company Ltd of AA- (positive outlook) and Aa3 (stable outlook), respectively. In addition, as of December 31, 2019, the Group's estimated Z-ECM ratio remained very strong at 129 percent, with an error margin of +/-5 percentage points.

During the year the Group saw net cash remittances of USD 3.4 billion, with total remittances over the 2017–2019 period of USD 10.9 billion, a level consistent with the Group's target for remittances to exceed USD 9.5 billion over this period. The level of remittances has been driven both by core remittances from operational earnings and capital released by management actions.

Net cash remittances by business

for the year ended December 31, 2019 (in USD millions)



Financial update (continued)

Significant transactions in 2019

The Group continued to drive its strategic objectives of investing to improve the quality of service and experience of our customers and becoming a more agile organization.

In May 2019 the Group completed the acquisition of 100 percent of the Australian life and consumer credit insurance business (OnePath Life and OnePath General Insurance) of Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ) for USD 1.4 billion, making Zurich one of the largest Life insurance players in Australia. As part of the transaction, Zurich will enter into a 20-year strategic alliance agreement with ANZ in Australia to distribute life insurance products through ANZ bank channels.

The Group continues to focus on growth opportunities in the Asia Pacific region. In November 2019 the Group completed the acquisition to acquire 80 percent of Adira Insurance from Bank Danamon Indonesia and a minority investor for approximately USD 465 million. The acquisition includes a 20-year distribution agreement.

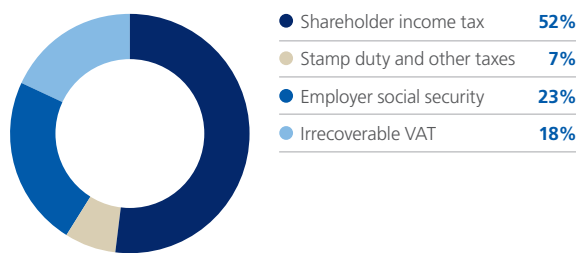
Being a responsible taxpayer

As part of Zurich's tax strategy, the Group strives to manage tax costs and control associated risks for the benefit of its customers, employees, shareholders and for society as a whole. The Group employs rigorous tax accounting and reporting oversight. The location of Group subsidiaries and affiliated companies is driven by business reasons and not the avoidance of tax. The Group's consolidated result includes only a very limited number of companies located in low or nil tax rate jurisdictions and in all cases these carry out operative insurance, reinsurance and asset management activities.

Total tax contribution reflects Zurich's economic contribution to the economy in taxes – the direct and indirect taxes paid by Zurich ('tax borne by the shareholders') and those taxes that Zurich is legally obliged to collect on behalf of the tax administrations ('tax collected'):

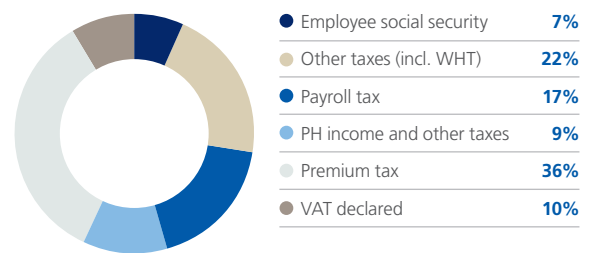
Taxes borne by Shareholders

Total 2018: USD 2.1bn
(all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)



Taxes collected

Total 2018: USD 6bn
(all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)



See more details on our tax strategy in our Sustainability pages at www.zurich.com.

The shareholders' effective tax rate decreased to 23.6 percent for the period ended December 31, 2019 compared with 24.9 percent for the same period of 2018. The decrease was driven primarily by one-off tax benefits through the recalibration of net deferred tax liabilities arising from the Swiss corporate tax reform enacted in 2019, under which Swiss profits of the Group are now taxed at 21.0 percent, compared with 22.0 percent in previous years.

Message from our Group Chief Investment Officer

Strong performance across asset classes supports investment return

“We continue delivering attractive returns while maintaining discipline and focusing on the quality of our investment portfolios.”

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer



Solid net investment income of USD 5.3 billion and exceptional total investment return of 8.2 percent contributed strongly to Group financial performance in 2019.

Policy easing drives markets higher

2019 was an extraordinary year in capital markets. Many asset classes posted new records despite slowing global growth, social unrest and geopolitical friction. Government bonds, credit, equities and real estate all performed strongly, driven in large part by a profound shift toward policy easing by central banks. Amid fears of a manufacturing recession and escalating trade tensions, yields decreased markedly, with some sovereign bond yield curves dropping below zero. As a result, the levels of negative-yielding debt reached an all-time high. For institutional investors such as Zurich, with about 80 percent of assets invested in fixed income, such developments presented challenges when investing their cash flow and managing assets against liabilities.

Total investments¹
(%)



● Credit, private debt	44.2%
● Government and government guaranteed	34.1%
● Real estate	7.2%
● Cash	5.2%
● Equities	5.2%
● Mortgages	2.4%
● Hedge funds, private equity	1.7%

¹ Market value of the investment portfolio (economic view).

Message from our Group Chief Investment Officer

Solid investment result

Despite lower yields and volatile markets, we achieved USD 5.3 billion of net investment income (NII), 2 percent lower than in 2018 in U.S. dollar terms. Excluding currency effects, NII increased by 5 percent. We achieved this strong performance through a combination of higher business inflows, measures to preserve book yield, and by continuing to deploy our strategy to increase allocation into illiquid assets such as real estate and private debt.

Net capital gains totaled USD 2.1 billion, USD 1.2 billion higher than in 2018. The increase was largely driven by turnover in the equity portfolio in a rallying market, and by gains realized from several real estate transactions. Overall, full-year total investment return reached an exceptional level of 8.2 percent.

Focus on portfolio quality and investment discipline

We aim to generate superior risk-adjusted investment returns relative to liabilities. To achieve this, disciplined risk-taking and a focus on portfolio quality are key imperatives. Zurich's fixed income portfolio remains of a very high quality with investment-grade securities making up 95 percent of the total. Our credit portfolio is well-diversified across investment segments and issuers: more than 93 percent of this portfolio consists of investment grade securities and 61 percent of the portfolio has a credit rating of at least 'A.'

We are disciplined in growing our private debt portfolio by, for instance, investing in well-diversified senior corporate loans, AAA-rated tranches of collateralized loan obligations, and infrastructure debt investments. In 2019 our allocation to this asset class comprised slightly more than 5 percent of Zurich's total investment portfolio. Our high-quality real estate portfolio expanded to USD 14.8 billion² and now constitutes 7.2 percent of our investment assets.

² incl. own-use real estate

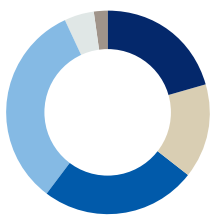
Doing well and doing good



2019 was an important year for our responsible investment strategy. Our allocation to impact investments increased to USD 4.6 billion, of which USD 3.6 billion was held in green, social and sustainability bonds. We also developed an innovative framework that allows us to measure the social and environmental impact of our impact investment portfolio. And Zurich has joined the UN Net-Zero Asset Owner Alliance as a founding member, committing to a zero-emission portfolio of investments by 2050. I am proud of these achievements. These are tangible steps toward Zurich's ambition to become one of the most responsible and impactful businesses in the world.

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer

Rating of credit, private debt securities (%)



USD 91bn
in 2019

● AAA	21%
● AA	15%
● A	25%
● BBB	33%
● Non-investment grade	5%
● Unrated	2%

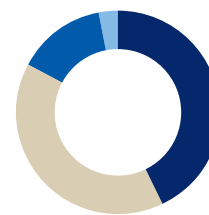
Credit and private debt (%)



USD 91bn
in 2019

● Non-Financial Credit	31%
● Financial Credit	22%
● Municipals, Agencies, State Credit	18%
● Other	12%
● Asset Backed Securities	10%
● Covered Bonds	8%

Direct investment real estate (%)



USD 13bn
in 2019

● Europe	43%
● Switzerland	40%
● United States	14%
● Other	3%

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	179
Consolidated statements of comprehensive income	180
Consolidated balance sheets	182
Consolidated statements of cash flows	184
Consolidated statements of changes in equity	186
1. Basis of presentation	188
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	190
3. Summary of significant accounting policies	194
4. Critical accounting judgments and estimates	201
5. Acquisitions and divestments	205
6. Group investments	208
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	211
8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	215
9. Liabilities for investment contracts	221
10. Gross and ceded insurance revenues and expenses	223
11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	224
12. Expenses	225
13. Property and equipment	226
14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	229
15. Receivables and other assets	231
16. Other liabilities	232
17. Income taxes	234
18. Senior and subordinated debt	237
19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share	239
20. Employee benefits	242
21. Share-based compensation and cash incentive plans	250
22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	252
23. Fair value measurement	255
24. Analysis of financial assets	263
25. Related-party transactions	267
26. Relationship with the Farmers Exchanges	268
27. Segment information	270
28. Interest in subsidiaries	285
29. Events after the balance sheet date	289
Report of the statutory auditor	290

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31	Notes	2019	2018
Revenues			
Gross written premiums		48,056	47,038
Policy fees		2,469	2,447
Gross written premiums and policy fees		50,525	49,485
Less premiums ceded to reinsurers		(9,274)	(8,255)
Net written premiums and policy fees		41,251	41,230
Net change in reserves for unearned premiums	10	(949)	(224)
Net earned premiums and policy fees		40,302	41,007
Farmers management fees and other related revenues	26	3,780	3,204
Net investment income on Group investments		5,298	5,387
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		2,093	901
Net investment result on Group investments	6	7,391	6,288
Net investment result on unit-linked investments		19,485	(4,374)
Net gains/(losses) on divestment of businesses	5	(295)	(24)
Other income		1,129	1,080
Total revenues		71,792	47,180
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	10	33,620	33,483
Less ceded insurance benefits and losses	10	(6,051)	(5,837)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	10	27,570	27,646
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	10	20,582	(2,736)
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	10	8,529	8,565
Administrative and other operating expense	12	8,020	7,761
Interest expense on debt		401	402
Interest credited to policyholders and other interest		590	433
Total benefits, losses and expenses		65,692	42,070
Net income before income taxes		6,100	5,110
of which: Attributable to non-controlling interests		356	400
Income tax (expense)/benefit	17	(1,716)	(1,134)
attributable to policyholders	17	(365)	183
attributable to shareholders	17	(1,351)	(1,317)
of which: Attributable to non-controlling interests		(119)	(139)
Net income after taxes		4,384	3,977
attributable to non-controlling interests		237	261
attributable to shareholders		4,147	3,716
in USD			
Basic earnings per share	19	28.01	25.10
Diluted earnings per share	19	27.69	24.83
in CHF			
Basic earnings per share	19	27.84	24.55
Diluted earnings per share	19	27.51	24.28

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
2018			
Comprehensive income for the period	3,716	(2,428)	(47)
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		(2,049)	(5)
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(733)	(48)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		419	11
Foreign currency translation effects		(65)	(5)
2019			
Comprehensive income for the period	4,147	3,336	91
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		4,924	126
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,042)	(39)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		(580)	(3)
Foreign currency translation effects		34	7

Consolidated financial statements (continued)

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
(914)	(3,389)	(17)	582	564	(2,825)	892	137	1,028
(914)	(2,968)	39	551	591	(2,378)			
-	(781)	-	-	-	(781)			
-	-	(66)	-	(66)	(66)			
-	431	9	(96)	(87)	344			
-	(70)	-	126	126	56			
(103)	3,323	13	(41)	(28)	3,295	7,442	478	7,921
154	5,204	9	49	58	5,262			
(258)	(1,338)	-	-	-	(1,338)			
-	-	-	-	-	-			
-	(583)	4	(28)	(24)	(607)			
-	41	-	(62)	(62)	(22)			

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of December 31	Notes	2019	2018
Assets:				
Cash and cash equivalents			7,880	8,649
Total Group investments		6	193,312	182,647
Equity securities			18,296	16,220
Debt securities			147,507	139,870
Investment property			13,261	12,351
Mortgage loans			5,935	6,556
Other loans			8,274	7,614
Investments in associates and joint ventures			39	36
Investments for unit-linked contracts			126,211	109,294
Total investments			319,523	291,940
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts		8	22,752	21,197
Deposits made under reinsurance contracts			726	883
Deferred policy acquisition costs		11	19,207	19,541
Deferred origination costs		11	400	419
Receivables and other assets		15	19,357	18,225
Deferred tax assets		17	1,151	1,125
Assets held for sale ¹		5	2,087	24,124
Property and equipment ²		13	2,635	1,037
Attorney-in-fact contracts		14	1,025	1,025
Goodwill		14	3,610	2,634
Other intangible assets		14	4,333	4,542
Total assets			404,688	395,342

¹ In 2019, the Group reclassified USD 2 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell business in the UK and Germany (see note 5). Net decrease in total assets held for sale by USD 22 billion relates to completion of the sale in the UK. As of December 31, 2018, the Group had USD 24 billion of assets held for sale based on agreements signed to sell business in the UK, Venezuela and Germany (see note 5).

² The increase in property and equipment is mainly due to the establishment of a right-of-use asset upon the adoption of IFRS 16 (see note 2).

Consolidated financial statements (continued)

Liabilities and equity	in USD millions, as of December 31	Notes	2019	2018
Liabilities				
	Liabilities for investment contracts	9	61,761	51,439
	Deposits received under ceded reinsurance contracts		994	612
	Deferred front-end fees		5,173	5,177
	Liabilities for insurance contracts	8	264,140	249,208
	Obligations to repurchase securities		977	1,316
	Other liabilities ¹	16	16,567	14,321
	Deferred tax liabilities	17	4,533	3,915
	Liabilities held for sale ²	5	1,996	25,539
	Senior debt	18	5,148	5,237
	Subordinated debt	18	6,852	6,775
	Total liabilities		368,139	363,540
Equity				
	Share capital	19	11	11
	Additional paid-in capital	19	1,235	1,180
	Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments		3,985	649
	Cash flow hedges		454	363
	Cumulative foreign currency translation adjustment		(9,553)	(9,676)
	Revaluation reserve		223	211
	Retained earnings		38,649	37,452
	Shareholders' equity		35,004	30,189
	Non-controlling interests		1,545	1,613
	Total equity		36,549	31,802
	Total liabilities and equity		404,688	395,342

¹ The increase in other liabilities is mainly due to the adoption of IFRS 16 'Leases' (see note 2).

² In 2019, the Group reclassified USD 2 billion of liabilities to held for sale based on agreements to sell certain businesses in the UK and Germany (see note 5). Net decrease in total liabilities held for sale by USD 24 billion relates to completion of the sale in the UK. As of December 31, 2018, the Group had USD 26 billion of liabilities held for sale based on agreements to sell certain businesses in the UK, Venezuela and Germany (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	4,147	3,716
Adjustments for:		
Net (gains)/losses on divestment of businesses	295	24
(Income)/expense from equity method accounted investments	(3)	(1)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	967	898
Other non-cash items	248	128
Underwriting activities:	19,597	(8,726)
Liabilities for insurance contracts, gross	11,073	(1,547)
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	(2,423)	(744)
Liabilities for investment contracts	11,159	(5,424)
Deferred policy acquisition costs	(761)	(1,506)
Deferred origination costs	18	19
Deposits made under assumed reinsurance contracts	154	365
Deposits received under ceded reinsurance contracts	377	110
Investments:	(20,390)	9,752
Net capital (gains)/losses on total investments and impairments	(20,006)	5,274
Net change in derivatives	(347)	(7)
Net change in money market investments	(584)	563
Sales and maturities		
Debt securities	54,248	62,303
Equity securities	61,018	65,915
Other	7,369	7,093
Purchases		
Debt securities	(56,272)	(61,496)
Equity securities	(59,392)	(64,091)
Other	(6,423)	(5,801)
Net changes in sale and repurchase agreements	(361)	(19)
Movements in receivables and payables	718	(1,103)
Net changes in other operational assets and liabilities	(636)	(294)
Deferred income tax, net	302	15
Net cash provided by/(used in) operating activities	4,884	4,388

Consolidated financial statements (continued)

in USD millions, for the years ended December 31	2019	2018
Cash flows from investing activities		
Additions to tangible and intangible assets	(752)	(1,152)
Disposals of tangible and intangible assets	114	292
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	(5)	(17)
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(1,672)	(465)
Divestments of companies, net of cash divested	108	(13)
Dividends from equity method accounted investments	1	1
Net cash provided by/(used in) investing activities	(2,206)	(1,352)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(3,036)	(3,015)
Issuance of share capital	–	2
Net movement in treasury shares	(101)	(957)
Issuance of debt	1,398	3,079
Repayment of debt	(1,367)	(1,566)
Lease principal repayments	(196)	–
Net cash provided by/(used in) financing activities	(3,302)	(2,457)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	41	(319)
Change in cash and cash equivalents	(583)	260
Cash and cash equivalents as of January 1	9,110	8,850
Total cash and cash equivalents as of December 31	8,527	9,110
of which: Cash and cash equivalents	7,880	8,649
of which: Unit-linked	647	461
Other supplementary cash flow disclosures		
Other interest income received	4,830	4,851
Dividend income received	1,764	1,993
Other interest expense paid	(907)	(883)
Income taxes paid	(1,534)	(1,598)

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31	2019	2018
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	7,989	8,535
Cash equivalents	537	575
Total	8,527	9,110

For the periods ended December 31, 2019 and 2018, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 313 million and USD 825 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, 2017 as previously reported	11	1,162
Effect of adoption IFRS 15 ¹	–	–
Balance as of January 1, 2018 after the adoption of IFRS 15	11	1,162
Issuance of share capital	–	2
Dividends to shareholders	–	(14)
Share-based payment transactions	–	30
Treasury share transactions	–	–
of which: share buy-back program ²	–	–
Reclassification from revaluation reserves	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
Net income	–	–
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	–	–
Cash flow hedges	–	–
Cumulative foreign currency translation adjustment	–	–
Revaluation reserve	–	–
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2018	11	1,180
Balance as of December 31, 2018 as previously reported	11	1,180
Effect of adoption IFRS 16 ³	–	–
Effect of adoption IAS 29 ⁴	–	–
Balance as of January 1, 2019 after the adoption of IFRS 16 and IAS 29	11	1,180
Issuance of share capital	–	–
Dividends to shareholders	–	–
Share-based payment transactions	–	55
Treasury share transactions	–	–
of which: share buy-back program	–	–
Cumulative foreign currency translation adjustment due to hyperinflation ⁵	–	–
Reclassification from revaluation reserves	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
Net income	–	–
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	–	–
Cash flow hedges	–	–
Cumulative foreign currency translation adjustment	–	–
Revaluation reserve	–	–
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2019	11	1,235

¹ Effect of adoption of IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers.'

² Share buy-back program reflecting the purchase value of 1.74 million shares.

³ Effect of adoption of IFRS 16 'Leases' (see note 2).

⁴ Effect of adoption of IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies' (see note 3).

⁵ Current year effect of IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies' (see note 3).

Consolidated financial statements (continued)

Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	Cash flow hedges	Cumulative foreign currency translation adjustment	Revaluation reserve	Retained earnings	Shareholders' equity	Non-controlling interests	Total equity
3,078	410	(8,762)	228	36,936	33,062	1,831	34,893
-	-	-	-	(70)	(70)	-	(70)
3,078	410	(8,762)	228	36,866	32,993	1,831	34,824
-	-	-	-	-	2	-	2
-	-	-	-	(2,790)	(2,805)	(210)	(3,015)
-	-	-	-	(1)	29	-	29
-	-	-	-	(956)	(957)	-	(957)
-	-	-	-	(555)	(555)	-	(555)
-	-	-	-	36	36	-	36
(2,429)	(47)	(914)	(17)	4,298	891	137	1,028
-	-	-	-	3,716	3,716	-	-
(2,428)	-	-	-	-	(2,428)	-	-
-	(47)	-	-	-	(47)	-	-
-	-	(914)	-	-	(914)	-	-
-	-	-	(17)	-	(17)	-	-
-	-	-	-	582	582	-	-
-	-	-	-	-	-	(145)	(145)
649	363	(9,676)	211	37,452	30,189	1,613	31,802
649	363	(9,676)	211	37,452	30,189	1,613	31,802
-	-	-	-	(130)	(130)	-	(130)
-	-	116	-	(66)	50	13	63
649	363	(9,561)	211	37,256	30,109	1,626	31,735
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	(2,819)	(2,819)	(218)	(3,036)
-	-	-	-	(63)	(8)	-	(8)
-	-	-	-	169	169	-	169
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	111	-	-	111	8	119
-	-	-	-	-	-	-	-
3,336	91	(103)	13	4,106	7,442	478	7,921
-	-	-	-	4,147	4,147	-	-
3,336	-	-	-	-	3,336	-	-
-	91	-	-	-	91	-	-
-	-	(103)	-	-	(103)	-	-
-	-	-	13	-	13	-	-
-	-	-	-	(41)	(41)	-	-
-	-	-	-	-	-	(350)	(350)
3,985	454	(9,553)	223	38,649	35,004	1,545	36,549

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 operates in Europe, Middle East & Africa (EMEA), 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 12, 2020, 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 April 1, 2020.

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 129 to 157, 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 property & casualty contracts, receivables, reserve for premium refunds and obligations to repurchase securities.

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 liabilities 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), finance lease receivables (table 13.6), other financial liabilities (table 16.2), lease liabilities (table 16.3) and outstanding debt (table 18.2).

Consolidated financial statements (continued)

All amounts in the consolidated financial statements, unless otherwise stated, are shown in U.S. dollars, rounded to the nearest million with the consequence that the rounded amounts may not add to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

Table 1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD (70) million and USD 63 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD 40 million and USD 168 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. In 2019, a cumulative foreign currency translation adjustment loss of USD 258 million was recognized upon closure of the sale of the Group's Venezuelan operations (see note 5).

Table 1

USD per foreign currency unit

Principal exchange rates

	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates	
	12/31/19	12/31/18	12/31/19	12/31/18
	Euro	1.1223	1.1451	1.1196
Swiss franc	1.0326	1.0163	1.0063	1.0224
British pound	1.3243	1.2746	1.2762	1.3354
Brazilian real	0.2481	0.2581	0.2540	0.2755
Australian dollar	0.7026	0.7049	0.6953	0.7479

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, 2019 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, 2019. The impact of applying IFRS 16 'Leases' is disclosed below. The other standards/interpretation have no material impact on the Group's financial position or performance and have been applied prospectively to transactions occurring in the current financial year.

Table 2.1

**Standard/
Interpretation**

		Effective date
New standards/interpretations		
IFRS 16	Leases	January 1, 2019
IFRIC 23	Uncertainty over Income Tax Treatments	January 1, 2019
Amended standards		
IAS 19	Plan Amendment, Curtailment or Settlement	January 1, 2019
IAS 28	Long-term Interests in Associates and Joint Ventures	January 1, 2019

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 introduces new requirements for lease accounting which have an impact on contracts where the Group acts as a lessee (and intermediate lessor). Under IFRS 16, the Group recognized a right-of-use asset and a lease liability for real estate rental contracts which were mainly classified as operating leases under IAS 17 'Leases.'

The Group adopted IFRS 16 on January 1, 2019. As permitted by the transitional provisions of IFRS 16, the Group elected to apply the modified retrospective approach and has not restated comparative figures. The adoption of IFRS 16 resulted in an increase in total assets of USD 1.4 billion and total liabilities of USD 1.5 billion. The cumulative effect of USD 130 million net of tax resulting from the measurement of the right-of-use assets on a retrospective basis was recognized as a decrease in opening retained earnings. For leases previously classified as a finance lease, the carrying amounts were not adjusted on transition to IFRS 16.

The Group applied the following practical expedients permitted on transition to IFRS 16 where the Group acts as a lessee in a lease previously classified as an operating lease:

- ▶ No reassessment whether a contract is, or contains, a lease;
- ▶ Reliance on previous assessments on whether a lease contract is onerous;
- ▶ Scope exemption for operating leases with a remaining lease term of less than 12 months as at January 1, 2019;
- ▶ Exclusion of initial direct costs for the measurement of the right-of-use asset;
- ▶ Use of hindsight in assessing whether the Group is reasonably certain to exercise an option to extend or terminate a lease.

The Table 2.2 reconciles the operating lease obligations as of December 31, 2018 to the opening lease liabilities recognized as of January 1, 2019:

Consolidated financial statements (continued)

Table 2.2
**IFRS 16: Lessee –
Transition
disclosures**

in USD millions, as of December 31	2018
Operating lease commitments applying IAS 17	2,149
<hr/>	
in USD millions, as of January 1	2019
Discounted operating lease commitments applying IAS 17 ¹	1,807
Transition differences resulting from:	(188)
Lease extension options	54
Software licenses	(65)
Non-lease components	(124)
Short-term/Low-value	(40)
Other	(13)
Lease liabilities	1,619

¹ Applied weighted average incremental borrowing rate as of January 1, 2019 amounted to 2.8%.

Right-of-use assets are presented in 'Property and equipment' and lease liabilities in 'Other liabilities.' Finance lease receivables are included in 'Other loans.' Depreciation expense for right-of-use assets amounted to USD 204 million and is disclosed in note 12 within 'Building and infrastructure costs.' Interest expense on lease liabilities included in 'Interest credited to policyholders and other interest' amounted to USD 44 million. The impact resulting from the change in accounting policy on the Group's consolidated balance sheet as of January 1, 2019 is summarized in Table 2.3.

Table 2.3
**IFRS 16: The impact
of change in
accounting policy**

in USD millions, as of January 1	2019
Property and Equipment	1,381
Deferred Tax Assets	26
Other Liabilities ¹	(1,543)
Deferred Tax Liabilities	5
Retained earnings	130

¹ Includes derecognition of onerous lease provisions amounted to USD 76 million.

Accounting policies applied for IFRS 16 are disclosed in note 3 paragraph k).

Consolidated financial statements (continued)

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2.4 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 2.4
**Standard/
Interpretation**

New standards/interpretations		Effective date
IFRS 9	Financial Instruments	January 1, 2021
IFRS 17	Insurance Contracts	January 1, 2021
Amended standards		
IFRS 3	Definition of a Business	January 1, 2020
IAS 1/IAS 8	Definition of Material	January 1, 2020
IFRS 9	Prepayment Features with Negative Compensation	January 1, 2021

IFRS 17 'Insurance contracts' and IFRS 9 'Financial Instruments'

IFRS 17 'Insurance contracts' was published on May 18, 2017 with an effective date of January 1, 2021 (retrospective application). IFRS 17 provides comprehensive guidance on accounting for insurance contracts and investment contracts with discretionary participation features. For non-life and short-term life insurance contracts IFRS 17 introduces mandatory discounting of loss reserves as well as a risk adjustment for non-financial risk, for which confidence level equivalent disclosure will be required. Further, IFRS 17 will change the presentation of insurance contract revenue, as gross written premium will no longer be presented in the statements of comprehensive income.

For long-duration life insurance contracts, IFRS 17 is expected to have a significant impact on actuarial modeling as granular cash flow projections and regular updates of all assumptions will be required resulting in either profit or loss volatility or affecting 'contractual service margin,' a separate component of the insurance liability representing unearned profits from in-force contracts. Further, IFRS 17 introduces different measurement approaches for the insurance contract liabilities reflecting a different extent of policyholder participation in investment or insurance entity performance (non-participating, indirect participating, direct participating).

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 the analysis performed as of December 31, 2015, the Group was eligible to apply the temporary exemption as the predominance ratio reflecting the share of liabilities connected with insurance to total liabilities exceeded 90 percent. No reassessment of eligibility was required during subsequent annual periods up to and including 2019 as there was no significant change in the activities performed by the Group. We refer to the Annual Report 2016 for further details on the eligibility assessment. Due to the strong interaction between underlying assets held and the measurement of participating insurance contracts, the Group decided to use the option to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective.

Under IFRS 9, all equity securities and fund investments, and more debt instruments will be measured at fair value through profit or loss because the characteristics of the contractual cash flows from such instruments are not solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding. 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. Though overall profit or loss volatility is expected to increase under IFRS 9, the measurement approach for direct participating contracts in IFRS 17 allows such volatility to be largely absorbed in the measurement of insurance liabilities with an option to reflect in shareholders' equity (OCI) the effect of any asset-liability mismatch. For further information on effects from IFRS 9 see note 24.

In order to adopt IFRS 17 in the consolidated financial statements, a joint IFRS 17 and IFRS 9 Group Implementation Program (Program) sponsored by the Group Chief Financial Officer has been operating since 2017. A steering committee comprised of senior management from various functions (Finance, Risk, IT, Operations and Investment Management) oversees the work performed by individual work streams.

Consolidated financial statements (continued)

A dedicated methodology work stream covers group accounting policies, actuarial methodologies and disclosure requirements to be consistently implemented throughout the Group. This work stream further contributes to the industry wide discussions on standard interpretation and its operational effects and closely monitors the developments in the IASB Transition Resource Group for IFRS 17 to evaluate the effects and align the accounting policies and actuarial methodologies accordingly. The implementation work stream drives the analysis of processes, data and systems implications which have revealed implementation challenges. In 2019, considerable progress was made in finalizing the core development of the target solution landscape at Group and local levels which concluded with the successful completion of dry-run simulations. In 2020, the focus of the Program will be on finalizing the implementation efforts, analyzing the effects from IFRS 17 on the consolidated financial statements and education of key stakeholders.

In June 2019, the IASB issued an Exposure Draft with limited amendments to IFRS 17, including a proposal to defer by one year, to January 1, 2022, the effective date of IFRS 17 and the fixed expiry date for the temporary exemption in IFRS 4 from applying IFRS 9, so that both standards can be applied simultaneously. The Group completed the analysis of the proposed amendments and will closely monitor the IASB re-deliberations while continuing Program delivery according to the current implementation plan.

The Group is currently assessing the impact of the application of both IFRS 17 and IFRS 9. As of December 31, 2019, it was not practicable to quantify what the potential impact would be on the Group's financial position or performance once these standards are adopted.

Other standards, amendments and interpretations shown in table 2.4 are expected to have no or 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.

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.

Hyperinflation

The Group considers various factors to determine whether an economy in a country where a foreign operation is situated is hyperinflationary, including the cumulative three-year inflation rate. If an economy becomes hyperinflationary, the financial statements of foreign operations with the functional currency of the hyperinflationary economy are restated to reflect the current purchasing power at the end of the reporting period using the official consumer price indices commonly used in the respective country. The restatement includes all balance sheet amounts that are not expressed in terms of the measuring unit current at the balance sheet date and items of comprehensive income for the current year by applying the change in the price index from the dates when the items of income and expense were originally recorded. The restated financial statements of a foreign operation are translated into the Group's presentation currency at closing rates. Any translation adjustment resulting from initial application of the hyperinflationary accounting is recognized directly in equity.

c) Insurance contracts and investment contracts with discretionary participating features (DPF)

Classification

Contracts issued that transfer significant insurance risk to the Group and obligations arising from investment contracts with DPF are accounted for as insurance contracts.

Consolidated financial statements (continued)

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 reclassified and are accounted for in accordance with the accounting policy that is to be applied to the new product on a prospective basis. As a consequence, no gain or loss is recognized when a contract is reclassified from an investment to an insurance contract.

Once a contract has been classified as an insurance contract, no reclassification can subsequently be made.

Premiums

Property & Casualty

Premiums from the sale of property & casualty products are generally recorded when written and are recognized as revenue in relation to the insurance coverage provided. The unearned premium reserve represents the portion of the premiums written related 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 they are 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 generally 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 following the same pattern that is applied to deferred acquisition costs and addressed below. 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 claims with payment patterns which are fixed and reasonably determinable, and claims in economies determined to be hyperinflationary where inflation constitutes a significant input in the reserving process.

Reserves for life benefits

Future life policyholder 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.

Certain insurance contracts and investment contracts with DPF offered 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 expected to be allocated to policyholders as required by local insurance regulation or contractual provisions is included in the policyholder other funds.

Consolidated financial statements (continued)

Unrealized gains or losses arising on the revaluation of available-for-sale assets are recorded directly in OCI in accordance with the Group's accounting policy for such assets. Where these assets are related to life insurance, corresponding adjustments to the reserves for life benefits and related assets are also recognized directly in OCI.

Reserves for unit-linked contracts are based on the fair value of the financial instruments backing those contracts less any fees and assessments charged to the policyholders. The related assets for unit-linked insurance contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

For products containing guarantees in respect of minimum death benefits (GMDB), retirement income benefits (GRIB) and/or annuitization options (GAO), additional liabilities are recorded in proportion to the receipt of the contracted revenues which are subject to a loss adequacy test taking into account policyholder behavior and current market conditions.

For products managed on a dynamic basis, an option in IFRS 4 is used to measure insurance liabilities using current financial and non-financial assumptions to better reflect the way that these products are managed. Financial assets related 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. Such costs are presented on balance sheet net of commissions paid to reinsurers in respect of business ceded.

Property & Casualty

DAC for property & casualty 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. Resulting 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. Resulting 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.

Property & Casualty

For property & casualty 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.

Consolidated financial statements (continued)

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 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 as part of 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 revenues and expenses 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 assumptions used for the liabilities associated with the underlying insurance contracts.

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 DPP)

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 services provided by the Group under such contracts are investment management and policy administration services that are provided over time and are not contingent on meeting specified performance criteria. Fees from such services are recognized ratably over the service period as policy fee revenue except where such fees are charged in connection with contract origination in which case such fees are recognized as contract liabilities (included within deferred front-end fees). The costs to fulfill over time services are generally recognized as incurred, except 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. Such fees enhance the resources that will be used to satisfy future performance obligations and – to the extent recoverable – are capitalized as contract assets (deferred origination costs; DOC) and amortized in line with the revenue generated by providing investment management services. Refer to note 11 for further information.

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.

Consolidated financial statements (continued)

e) Group investments excluding derivative financial instruments

Group investments are accounted for at either (a) fair value through OCI; (b) fair value through profit or loss; or (c) amortized cost.

The majority of Group investments are accounted for at fair value through OCI (available-for-sale financial assets) and include debt and equity securities as well as fund investments. Such assets are carried at fair value, with changes in fair value recognized in OCI, until the securities are either sold or impaired. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through OCI is included in net investment income. The cumulative unrealized gains or losses recorded in OCI are net of cumulative deferred income taxes, certain related life policyholder liabilities and deferred acquisition costs. When available-for-sale financial assets are sold, impaired or otherwise disposed of, the cumulative gains or losses are reclassified from OCI to income as net capital gains/(losses) on investments and impairments.

Group investments at fair value through profit or loss include debt and equity securities backing certain life insurance contracts with participation features, and financial assets evaluated on 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 cash flow or net investment hedge relationship, are 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
- ▶ Net investment hedges, which are hedges of a net investment in a foreign operation

Consolidated financial statements (continued)

All hedge relationships are formally documented, including the risk management objectives and strategy for undertaking the hedge. At inception of a hedge and on an ongoing basis, the hedge relationship is formally assessed to determine whether the hedging instruments are expected to be (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 (AIF) contracts

The AIF contracts reflect the ability of the Group to generate future revenues through Farmers Group Inc. (FGI) based on the FGI's relationship with the Farmers Exchanges. The Farmers Exchanges are not owned by FGI, a wholly owned subsidiary of the Group. In determining that these relationships have an indefinite useful life, the Group took into consideration 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 services, and the historical AIF relationship between FGI and the Farmers Exchanges. The value of the AIF contracts is tested for impairment at least annually.

The services provided by FGI under such contracts are non-claims services including risk selection, preparation and mailing of policy documents and invoices, premium collection, management of the investment portfolios and certain other administrative functions. The multiple performance obligations covered by the consideration received are considered to be a series with the same pattern of transfer, therefore, the performance obligations are not separated. The revenue for the services provided includes Farmers management fee, membership fees and revenues for ancillary services. Farmers management fees are determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges and recognized ratably over the period the services are provided. Membership fees are one-time fees charged at the time of the policy issuance that do not cover a distinct performance obligation. Such fees are recognized as revenue over the expected life of the customer relationship. The incremental costs incurred in connection with the customer setup activity are recognized as an asset and subsequently amortized using the same pattern as the related revenue. The revenue for ancillary services includes remuneration for services provided that are not covered by Farmers management fees where FGI acts as a principal. Typically, these services are provided over time, so that the revenue is also recognized over time. Refer to note 26 for further information.

h) Goodwill

Goodwill on the acquisition of subsidiaries is capitalized and tested for impairment annually, or more frequently if there are indications of impairment. 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 related 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 principles 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, 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.

Consolidated financial statements (continued)

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) 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.

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 related 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 when the plan amendment or curtailment occurs (which is the date from which the plan change is irrevocable) 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.

k) Leases

The Group is typically acting as a lessee in property and car or equipment leases. Further, the Group is acting as a lessor in leases of investment property.

When acting as a lessee, under IFRS 16, the Group recognizes a right-of-use asset and a corresponding lease liability at the lease commencement date when the leased asset is available for use by the Group. The lease liability is measured at the present value of the lease payments due over the lease term, discounted using the Group's incremental borrowing rate. Any options to extend or terminate a lease that the Group is reasonably certain to exercise are included in the lease term. The right-of-use asset is initially recognized at an amount equal to the lease liability adjusted for lease prepayments made or lease incentives received, initial direct costs and any estimated costs to dismantle or restore the leased asset.

The right-of-use asset is depreciated over the shorter of the leased asset's useful life or the lease term on a straight-line basis. The right-of-use asset is included in 'Property and equipment' and disclosed separately in note 13. The carrying amount of the lease liability is increased to reflect the unwinding of the discount so as to produce a constant periodic rate of interest on the remaining balance of the liability for each period and is reduced by the lease payments made during the period. Lease payments include fixed payments and variable payments that depend on a non-leveraged index or a rate. Lease liabilities are included within 'Other Liabilities.'

The Group records short-term leases and leases of low-value assets as an expense on a straight-line basis over the lease term. Short-term leases are leases with a lease term of 12 months or less. Low-value assets are comprised of hardware and smaller office equipment. The lease expense is included in 'Administrative and other operating expense.'

Under IAS 17 all operating leases were accounted for off balance sheet with lease expense recognized on a straight-line basis over the lease term. Future payments under the non-cancellable operating leases were disclosed in note 22.

When acting as a lessor of investment property in an operating lease, the Group follows the accounting policy in paragraph e).

Consolidated financial statements (continued)

4. Critical accounting judgments and estimates

The application of certain accounting policies necessitates critical accounting estimates that involve discretionary judgments and the use of assumptions which are susceptible to change due to inherent uncertainties. Because of the uncertainties involved, actual results could differ significantly from the assumptions and estimates made by management. Such critical accounting estimates are of significance to insurance reserves and deferred acquisition costs, the determination of fair value for financial assets and liabilities, impairment charges, deferred taxes and employee benefits.

a) Reserves for insurance contracts and deferred acquisition costs

Property & Casualty

The Group is required to establish reserves for payment of losses and loss adjustment expenses that arise from the Group's property & casualty products. 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 motor and property damage, are normally reported soon after the incident and are generally settled within months. 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)

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 customer 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 the present value of future profits (PVFP) are recognized on balance sheet 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 liabilities 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 investments in debt and equity instruments traded on exchanges and in over-the-counter (OTC) markets, the Group makes extensive use of independent, reliable and reputable third-party pricing providers and only in rare cases places reliance on valuations 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.

Consolidated financial statements (continued)

c) Impairment of assets

Financial assets

A financial asset is considered impaired if there is objective evidence of impairment as a result of one or more occurred loss events that have an impact on the estimated future cash flows of the financial asset.

The evaluation of whether an available-for-sale debt security is impaired requires analysis of the credit standing of a particular issuer and involves management judgment. When assessing impairment of available-for-sale debt securities, the Group places emphasis on issuer specific factors, such as significant financial difficulty, default or delinquency on interest or principal payments. A credit rating downgrade, worsened liquidity or decline in fair value below the weighted-average cost is not by itself considered a loss event, but rather incorporated in the impairment analysis along with other available information.

The Group determines that there is objective evidence of impairment of an available-for-sale equity security, if at the reporting date:

- ▶ its fair value is below the weighted-average cost by an amount significantly exceeding the volatility threshold determined quarterly for the respective equity market (such as North America, Asia Pacific, UK, Switzerland and other European countries); or
- ▶ its fair value has been below the weighted-average cost for a prolonged period of 24 consecutive months or longer

Goodwill and attorney-in-fact (AIF) contracts

Goodwill is allocated to a cash generating unit (CGU) as outlined in note 3. The Group has defined the CGUs according to regions, separating Property & Casualty (P&C), Life businesses and other (see note 27). The CGUs which carry the majority of goodwill and AIF contracts are presented in table 4.

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, among 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 further described above. The basis for determining the values assigned to the key assumptions are current market trends and earnings projections.

Table 4 sets out for the major CGUs the applied discount rates and the perpetual nominal growth rates beyond the projection period that depend on expectations about country-specific growth rates and inflation as of the date of valuation, as well as the value of goodwill and AIF contracts as of December 31, 2019. No impairment was identified.

Consolidated financial statements (continued)

Table 4

Discount and perpetual growth rates for goodwill and AIF contracts for major CGUs

	Business	in USD millions	Discount rates in % 2019	Discount rates in % 2018	Perpetual nominal growth rate in % 2019	Perpetual nominal growth rate in % 2018
Farmers	Farmers	1,845	8.5	9.7	–	–
North America	P&C	355	7.8	8.9	2.0	1.6
Europe, Middle East & Africa	P&C	260	6.6	7.4	2.0	1.9
Asia Pacific	P&C	657	7.6	8.2	2.2	2.0
Asia Pacific	Life	1,108	7.6	8.8	2.0	2.0
Latin America	P&C	260	13.6	16.1	3.8	4.7
Latin America	Life	84	11.9	11.2	3.6	3.0

Sensitivity tests have been performed on goodwill and AIF contracts that 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, so as to capture potential future variations in market conditions. The recoverability of the Latin America Property & Casualty 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.

In 2018, the Group recognized USD 52 million of goodwill relating to the acquisition of mobile solution technology. The recoverability of this goodwill is reliant upon successful achievement of ambitious growth targets.

Distribution agreements

Qualitative analyses have 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 carrying amounts of assets and liabilities in the consolidated financial statements 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. If applicable tax law acknowledges different types of expenses to be tax deductible, deferred tax assets are only recognized if they give rise to deductions against the same type of taxable income. 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 flows 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 2019

Acquisitions

OnePath

On December 11, 2017, the Group announced that it had entered into an agreement to acquire 100 percent of the Australian life and consumer credit insurance business (OnePath Life and OnePath General Insurance, hereafter OnePath) of Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ). In order to gain early exposure to a portion of OnePath's earnings, the Group entered into a quota share agreement to reinsure the existing death, disability and critical illness business of OnePath as of May 1, 2018 for an upfront commission payment of USD 754 million. On May 31, 2019, the Group completed its acquisition of OnePath for USD 1.4 billion, subject to purchase price adjustments. As part of the transaction, Zurich will enter into a 20-year strategic alliance agreement with ANZ in Australia to distribute life insurance products through its bank channels.

Table 5.1 shows the preliminary balance sheet line items as of the OnePath acquisition date, representing the fair value of tangible and intangible assets and draft goodwill.

Table 5.1

OnePath preliminary balance sheet as of the acquisition date

in USD millions, as of May 31, 2019	Total ¹
Cash and cash equivalents	252
Total Group investments	2,233
Total unit-linked investments	770
Total investments	3,003
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts	168
Receivables and other assets	223
Deferred tax assets	328
Property and equipment	1
Goodwill	936
Other intangible assets	47
Assets acquired	4,957
Liabilities for insurance contracts	2,175
Liabilities for investment contracts	1,206
Accrued liabilities	18
Other liabilities	150
Deferred tax liabilities	12
Liabilities acquired	3,562
Net assets acquired	1,395
Non-controlling interests	
Total acquisition costs	1,395

¹ As of December 31, 2019, the assets and liabilities of OnePath are recognized at acquisition date, May 31, 2019. The Group is currently in the process of assessing preliminary purchase price adjustments.

OnePath's pro-forma gross written premiums and net income after taxes for the twelve months ended December 31, 2019, were approximately USD 1.1 billion and USD 42 million, respectively. In addition, the Group generated net income after taxes of USD 14 million for the respective period on its existing reinsurance agreement with OnePath. The Group incurred transaction-related costs of approximately USD 26 million in non-technical expenses in BOP, the majority of which were incurred in 2019.

Adira Insurance

On September 27, 2018, Zurich Insurance Group entered into agreements to acquire 80 percent of PT Asuransi Adira Dinamika (Adira Insurance), a General Insurance provider, from PT Bank Danamon Indonesia (Bank Danamon) and a minority investor for approximately USD 465 million, including potential future incremental payments based on business performance. The agreement includes a 20-year distribution agreement. On November 27, 2019, Zurich Insurance Group completed the acquisition. Based on the purchase price, the preliminary value of intangible assets, mainly comprising goodwill and distribution agreements, are estimated at USD 340 million, including the 20 percent portion relating to non-controlling interest.

Consolidated financial statements (continued)

Divestments

Held for sale

On November 19, 2019, Zurich Financial Services (UKISA) Limited and Allied Zurich Holdings Limited (AZH) entered into an agreement with Embark Group Limited (Embark) to sell the UK Retail Wealth business, which includes an Investment and Retail Wealth Platform business, Sterling ISA Managers Limited (SIML), and an Investment Management business, Zurich Investment Services (UK) Limited (ZISUK). The sale is expected to be completed in Q2 2020, subject to regulatory approval. The Group has recorded a pre-tax loss of USD 123 million in the statement of income, including an impairment of assets of USD 209 million. As of December 31, 2019, assets and liabilities reclassified to held for sale were USD 57 million and USD 7 million, respectively.

On September 15, 2019, Zurich Insurance plc entered into an agreement to transfer the German Architects & Engineers portfolio to Darag Group. As of December 31, 2019, assets reclassified to held for sale were USD 177 million and liabilities reclassified to held for sale were USD 177 million.

On December 14, 2018, Zurich Insurance plc entered into an agreement with Catalina Holdings (Bermuda) Ltd and certain of its subsidiaries to transfer a portfolio of pre-2007 United Kingdom legacy employers' liability policies to Catalina London Limited, subject to regulatory and court approvals. The transfer is expected to be completed in 2020. As of December 31, 2019, assets reclassified to held for sale were USD 1.8 billion and liabilities reclassified to held for sale were USD 1.8 billion.

As of December 31, 2019, due to the completion of the sale of the UK workplace pensions and savings business by Zurich Assurance Ltd in the UK (see note below), the total assets and liabilities reclassified to held for sale decreased by USD 22 billion and USD 23.5 billion, to USD 2.1 billion and USD 2 billion, respectively.

UK workplace pensions and savings business

On October 12, 2017 the Group announced a strategic deal under which Lloyds Banking (LBG) would acquire the UK workplace pension and savings business. On April 3, 2018, Sterling ISA Managers Limited completed the sale of its Corporate Savings Platform together with the associated infrastructure, assets and business to LBG subsidiary, Scottish Widows Administration Services Limited. On July 1, 2019, the remaining insurance business was transferred by Zurich Assurance Ltd to Scottish Widows Limited by a UK court process under Part VII of the Financial Services and Markets Act 2000. In 2019, the Group has recorded a pre-tax gain of USD 24 million in the statement of income upon completion of the sale.

Venezuelan Operations

On May 24, 2019, the Group completed the sale of its 69 percent participation in Zurich Seguros, S.A. The Group has recorded a pre-tax loss of USD 260 million, of which USD 258 million results from negative currency translation adjustments, in the statement of income upon completion of the sale.

ADAC Autoversicherung AG and Bonnfinanz AG

On January 1, 2019, the Group completed the sale of its 51 percent participation in ADAC Autoversicherung AG and on April 2, 2019, the Group completed the sale of Bonnfinanz AG, with pre-tax gains of USD 19 million and USD 39 million, respectively, recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Transactions in 2018

Acquisitions

Blue Insurance

On October 3, 2018, Cover-More Australia Pty Ltd, a fully owned subsidiary of Zurich Insurance Company Ltd, completed the acquisition of Blue Insurance Ltd (Blue Insurance), an Irish-domiciled insurance intermediary acquired for approximately USD 64 million, subject to performance adjustments. Based on purchase price accounting, goodwill amounted to USD 37 million, including a USD 2 million increase in goodwill from post-acquisition adjustments in 2019.

EuroAmerica portfolio in Chile

On April 20, 2018, the Group announced it had entered into an agreement to acquire the individual and group life insurance portfolios as well as the long-term savings operations of EuroAmerica in Chile. The Group finalized the acquisition on November 5, 2018, for an estimated aggregate price of USD 144 million, subject to purchase price adjustments. Based on purchase price accounting, goodwill amounted to USD 90 million, including a USD 12 million reduction of goodwill in 2019 from post-acquisition adjustments.

Consolidated financial statements (continued)

Travel Ace and Universal Assistance

On March 12, 2018, the Group announced the acquisition of Travel Ace and Universal Assistance, the leading providers of traveler assistance in Latin America, for approximately USD 82 million. The transaction encompassed 19 legal entities operating throughout Latin America, most notably in Argentina, Brazil, Chile, Colombia and Mexico. Based on purchase price accounting, goodwill amounted to USD 94 million.

QBE Latin America

On February 24, 2018, the Group entered into an agreement to acquire the Latin American operations of the Australian insurer QBE Insurance Group Limited (QBE) with operations in Argentina, Brazil, Colombia, Ecuador and Mexico. On July 2, 2018, the acquisitions of Argentina and Brazil were closed for an amount, including purchase price adjustments, of USD 190 million and USD 27 million, respectively. The acquisitions of Mexico and Ecuador were closed on August 31, 2018 and October 1, 2018, each for an amount of USD 46 million including purchase price adjustments. The acquisition of Colombia was completed on February 1, 2019, for an amount of USD 18 million, subject to purchase price adjustments.

Table 5.2 shows the main balance sheet line items, including post-acquisition adjustments, representing the fair value of acquired QBE Latin America's net tangible assets, intangible assets and goodwill, based on purchase price accounting.

Table 5.2

QBE Latin America balance sheet as of the acquisition dates

in USD millions		Total
Cash and cash equivalents		89
Total investments		397
Receivables and other assets		411
Deferred tax assets		21
Property and equipment		21
Goodwill		222
Other intangible assets		51
Assets acquired		1,212
Liabilities for insurance contracts		736
Other liabilities		142
Deferred tax liabilities		8
Liabilities acquired		886
Net assets acquired		326
Total acquisition costs		326

QBE Latin America's net income after taxes for the months since the acquisition dates, as included in the Group consolidated income statements for the year ended December 31, 2018, amounts to USD 3 million including transaction-related costs. Pro-forma net income after taxes for the full 12 months ended December 31, 2018, amounts to approximately USD 21 million, adjusted for transaction-related costs incurred by QBE Latin America. In addition, the Group incurred transaction-related costs of approximately USD 9 million in non-technical expenses in BOP. The majority has been incurred in 2018.

Divestments

Endsleigh Limited

On March 29, 2018, the Group completed the sale of the Endsleigh Limited group of companies to A-Plan Holdings. A pre-tax loss of USD 116 million has been recorded within net gains/losses on divestment of businesses, of which USD 97 million were recognized in December 2017 at the time the sale was announced.

Consolidated financial statements (continued)

6. Group investments

Group investments are those for which the Group bears part or all of the investment risk. They also include investments related to investment contracts with discretionary participation features. Net investment result on Group investments includes returns on investment-related cash, which is included in cash and cash equivalents on the consolidated balance sheets.

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	Investment cash	20	8	–	–	20	8	–
Equity securities	470	438	1,150	355	1,620	794	(80)	(218)
Debt securities	4,051	4,103	685	84	4,736	4,187	(129)	(32)
Investment property ¹	473	487	581	401	1,054	888	–	–
Mortgage loans	161	186	7	1	168	187	–	1
Other loans	365	382	27	14	393	397	(7)	12
Investments in associates and joint ventures	3	1	(1)	–	1	2	–	–
Derivative financial instruments	–	–	(356)	45	(356)	45	–	–
Investment result, gross, on Group investments	5,542	5,606	2,093	901	7,635	6,507	(216)	(238)
Investment expenses on Group investments	(244)	(219)	–	–	(244)	(219)	–	–
Investment result, net, on Group investments	5,298	5,387	2,093	901	7,391	6,288	(216)	(238)

¹ Rental operating expenses for investment property amounted to USD 141 million and USD 98 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2019		2018	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	4,391	2.3	3,633	2.0
Available-for-sale	13,905	7.2	12,587	6.9
Total equity securities	18,296	9.5	16,220	8.9
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	6,713	3.5	5,229	2.9
Available-for-sale	138,676	71.7	132,522	72.6
Held-to-maturity	2,117	1.1	2,118	1.2
Total debt securities	147,507	76.3	139,870	76.6
Investment property	13,261	6.9	12,351	6.8
Mortgage loans	5,935	3.1	6,556	3.6
Other loans	8,274	4.3	7,614	4.2
Investments in associates and joint ventures	39	0.0	36	0.0
Total Group investments¹	193,312	100.0	182,647	100.0

¹ 2019 Group investments include equity securities, debt securities and other loans related to the OnePath acquisition (see note 5).

Investments with a carrying value of USD 6.2 billion are held to meet local regulatory requirements in each of the years ended December 31, 2019 and 2018.

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	Total
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Debt securities:								
Government and supra-national bonds	3,542	2,759	66,196	59,395	1,942	1,917	71,681	64,071
Corporate securities	2,682	2,061	54,846	55,229	175	201	57,703	57,490
Mortgage and asset-backed securities	489	409	17,634	17,899	–	–	18,123	18,308
Total debt securities	6,713	5,229	138,676	132,522	2,117	2,118	147,507	139,870

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	Total
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Debt securities:								
< 1 year	743	564	7,412	6,438	20	7	8,175	7,009
1 to 5 years	1,513	1,226	35,878	35,933	816	816	38,206	37,975
5 to 10 years	1,295	981	32,681	32,632	729	462	34,706	34,076
> 10 years	2,674	2,049	45,071	39,620	552	833	48,296	42,502
Subtotal	6,225	4,820	121,042	114,624	2,117	2,118	129,384	121,562
Mortgage and asset-backed securities:								
< 1 year	–	–	19	36	–	–	19	36
1 to 5 years	115	112	2,017	1,869	–	–	2,133	1,981
5 to 10 years	67	63	1,801	2,265	–	–	1,867	2,328
> 10 years	307	235	13,797	13,728	–	–	14,104	13,963
Subtotal	489	409	17,634	17,899	–	–	18,123	18,308
Total	6,713	5,229	138,676	132,522	2,117	2,118	147,507	139,870

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

	2019	Total
	2019	2018
As of January 1	12,351	12,238
Additions and improvements	1,284	757
Acquisitions/(divestments)	–	1
Disposals	(777)	(563)
Market value revaluation	428	247
Transfer from/to assets held for own use	25	–
Transfer to assets held for sale	(36)	(15)
Foreign currency translation effects	(15)	(315)
As of December 31	13,261	12,351

Investment property consists of investments in commercial, residential and mixed-use properties primarily located in Germany, U.S. and Switzerland.

Consolidated financial statements (continued)

Table 6.6
Net unrealized gains/(losses) on Group investments included in equity

in USD millions, as of December 31

	2019	2018
Total	4,439	1,012
Equity securities: available-for-sale	1,570	137
Debt securities: available-for-sale	12,997	6,567
Other	536	164
Gross unrealized gains/(losses) on Group investments	15,103	6,868
Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:		
Life policyholder dividends and other policyholder liabilities	(8,574)	(4,857)
Life deferred acquisition costs and present value of future profits	(914)	(490)
Deferred income taxes	(1,085)	(476)
Non-controlling interests	(91)	(33)

¹ Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 454 million and USD 363 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 6.7
Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements

in USD millions, as of December 31

	2019	2018
Securities lending agreements		
Securities lent under securities lending agreements ¹	156	599
Collateral received for securities lending	190	676
of which: Cash collateral	56	47
of which: Non-cash collateral ²	134	629
Liabilities for cash collateral received for securities lending	56	47
Repurchase agreements		
Securities sold under repurchase agreements ³	978	1,318
Obligations to repurchase securities	977	1,316
Reverse repurchase agreements		
Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴	57	48
Receivables under reverse repurchase agreements	56	47

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 150 million and USD 599 million as of December 31, 2019 and 2018, 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 126 million and USD 629 million as of December 31, 2019 and 2018, 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 350 million and USD 609 million as of December 31, 2019 and 2018, 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 nil as of December 31, 2019 and 2018, 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 from these securities. These securities are therefore not derecognized from the Group's consolidated 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 Group's consolidated 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 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 did not qualify for hedge accounting as of December 31, 2019 and 2018. While these notional amounts express the extent of the Group's involvement in derivative transactions, they do not, however, represent the amounts at risk.

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments		Table 7.1		in USD millions, as of December 31						
		Maturity by notional amount			Notional amounts	2019		2018		
		< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Positive fair values	Negative fair values	Notional amounts	Positive fair values	Negative fair values
Interest rate contracts:										
OTC										
Swaps	330	256	1,980	2,566	156	(50)	2,686	66	(15)	
Swaptions	337	3,753	1,462	5,551	105	(69)	2,127	54	-	
Exchange traded										
Futures	472	-	-	472	2	(2)	209	3	(2)	
Total interest rate contracts	1,139	4,009	3,442	8,589	263	(121)	5,022	123	(17)	
Equity contracts:										
OTC										
Swaps	-	-	36	36	-	(7)	-	-	-	
Options	10,301	475	319	11,095	83	(42)	3,361	67	(35)	
Exchange traded										
Futures	211	-	-	211	-	(2)	225	7	-	
Total equity contracts	10,511	475	355	11,341	83	(51)	3,586	75	(35)	
Foreign exchange contracts:										
OTC										
Swaps and forwards	17,091	-	-	17,091	159	(68)	19,840	129	(155)	
Total foreign exchange contracts	17,091	-	-	17,091	159	(68)	19,840	129	(155)	
Credit default swaps	-	-	-	-	-	-	4,000	-	(31)	
Total credit contracts	-	-	-	-	-	-	4,000	-	(31)	
Other contracts:										
OTC										
Options	-	-	-	-	-	-	54	-	(4)	
Swaps	-	-	-	-	-	-	42	-	(4)	
Total other contracts	-	-	-	-	-	-	95	-	(8)	
Total Group derivative financial instruments	28,741	4,484	3,797	37,022	505	(240)	32,543	327	(245)	

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 the fair value of 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.

Consolidated financial statements (continued)

Credit contracts

Credit contracts are credit default swaps entered into either on a portfolio or on a macro level to limit market risks arising from the investment portfolios against a change in credit spreads or to manage the risk return profile of the credit exposures.

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 11.1 billion as of December 31, 2019 and USD 10.8 billion as of December 31, 2018, and with a market value of the underlying investments of USD 11.1 billion and USD 10.4 billion as of December 31, 2019 and 2018, respectively (not included in the table above). The Group 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, 2019 and 2018.

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	2019		2018		
	< 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	–	–	62	62	–	(54)	62	–	(49)
Interest rate swaps	–	–	421	421	15	–	2,240	63	(1)
Forex swaps and forwards	313	–	–	313	3	–	478	4	(1)
Forwards bonds	108	–	–	108	–	(8)	–	–	–
Total fair value hedges	421	–	482	904	19	(61)	2,779	67	(52)
Cash flow hedges:									
Interest rate swaptions	–	873	1,286	2,158	562	–	2,124	424	–
Cross currency swaps	–	261	109	370	18	(5)	343	21	(4)
Interest rate swaps ¹	2	10	771	783	8	(50)	799	7	(4)
Forex swaps and forwards	–	–	–	–	–	–	31	–	(1)
Forwards bonds	84	539	–	623	80	(9)	286	20	(20)
Total cash flow hedges	86	1,683	2,165	3,934	669	(64)	3,583	472	(29)
Net investment hedges:									
Forex swaps and forwards	1,606	–	–	1,606	34	–	1,666	32	–
Total net investment hedges	1,606	–	–	1,606	34	–	1,666	32	–

¹ Includes USD 623 million and USD 636 million notional related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

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 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.

Forward Bonds are used to hedge bond's fair values against rates movements.

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			2019	2018
	Gains/(losses)			
	on hedging instruments ¹		23	(7)
on hedged items attributable to the hedged risk		(24)	(2)	

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 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 profit or loss within net investment income on Group investments over the period to December 31, 2036. The gains and losses related 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 profit or loss 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.

The Group uses foreign exchange swaps and forwards to protect against the exposure of the variability of future cash outflows related to reinsurance transactions. The effective portion of the gains and losses are initially recognized in OCI and will be recycled to profit or loss within underwriting and policy acquisition costs using the same pattern as the hedged item.

As of December 31, 2019, 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 196 million and USD (3) million before tax for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

The Group recognized gains of USD 33 million and USD 34 million in the consolidated income statement within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD 4 million and USD 5 million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A nil amount for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively, was recognized in net capital gains/(losses) and impairments due to hedge ineffectiveness.

Consolidated financial statements (continued)

Net investment hedges

The Group applies net investment hedge accounting to protect 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 related 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 (40) million and USD (114) million before tax for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively as a result of a hedge relationship by 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 8.1 billion and USD 7.5 billion for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. The net gains/(losses) deferred in OCI were USD 242 million and USD 148 million before tax for the years ended December 31, 2019 and 2018, 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, 2019 and 2018.

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	
	2019	2018	2019	2018
Fair value	1,226	899	(365)	(325)
Related amounts not offset	(99)	(169)	100	168
Cash collateral (received)/pledged	(1,089)	(666)	116	90
Non-cash collateral (received)/pledged	(29)	(26)	54	60
Net amount	9	38	(94)	(7)

Consolidated financial statements (continued)

8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts

Table 8.1

Liabilities for insurance contracts

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Reserves for losses and loss adjustment expenses	59,165	60,913	(12,137)	(11,535)	47,028	49,378
Reserves for unearned premiums	17,551	16,714	(3,412)	(3,211)	14,139	13,503
Future life policyholder benefits	77,756	74,950	(3,978)	(3,110)	73,778	71,839
Policyholder contract deposits and other funds	27,480	24,266	(3,285)	(3,416)	24,195	20,850
Reserves for unit-linked insurance contracts	77,684	68,766	–	–	77,684	68,766
Other insurance liabilities	4,505	3,599	(1)	–	4,503	3,599
Total liabilities for insurance contracts^{1,2}	264,140	249,208	(22,813)	(21,273)	241,327	227,936

¹ Includes USD 2.2 billion Gross liabilities for insurance contracts from the OnePath acquisition (see note 5).

² Total liabilities for insurance contracts ceded are gross of allowances for uncollectible amounts of USD 61 million and USD 76 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 8.2

Discounted reserves for losses and loss adjustment expenses

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Reserves for losses and loss adjustment expenses	59,165	60,913	(12,137)	(11,535)	47,028	49,378
of which: Discounted reserves	3,078	2,843	(40)	(33)	3,038	2,810
Discount effect	1,219	1,274	(24)	(26)	1,195	1,248
Undiscounted reserves for losses and loss adjustment expenses	60,384	62,187	(12,161)	(11,561)	48,223	50,627
of which: Undiscounted amount of discounted reserves	4,297	4,117	(64)	(59)	4,233	4,058
Average discount rate ¹	3.9%	2.3%	2.0%	2.5%	4.0%	2.3%

¹ Average discount rate increase due to hyperinflationary economy in Argentina.

Table 8.3

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
As of January 1	60,913	65,368	(11,535)	(11,070)	49,378	54,298
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	22,400	22,973	(5,151)	(4,903)	17,249	18,071
Prior years	(769)	(726)	186	52	(583)	(674)
Total incurred	21,631	22,248	(4,965)	(4,851)	16,666	17,397
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,782)	(8,533)	1,095	1,209	(7,687)	(7,324)
Prior years	(14,551)	(14,393)	3,720	2,807	(10,831)	(11,586)
Total paid	(23,333)	(22,926)	4,815	4,016	(18,518)	(18,910)
Interest effects of discounted reserves	145	64	(3)	(6)	142	59
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	17	(2,354)	(519)	156	(502)	(2,198)
Foreign currency translation effects	(209)	(1,486)	70	219	(139)	(1,267)
As of December 31	59,165	60,913	(12,137)	(11,535)	47,028	49,378

¹ In 2019, the Group reclassified USD 177 million to liabilities held for sale in Germany (see note 5). In addition, a retroactive reinsurance agreement of a Non-Core Business portfolio resulted in a decrease of net reserves by USD 402 million. In 2018 the Group reclassified USD 1.8 billion to assets and liabilities held for sale in UK and Germany (see note 5). Additional movements mainly related to QBE and Travel Ace and Universal Assistance acquisitions (see note 5) and portfolio transfers in Germany and Australia with retroactive reinsurance agreements signed in 2018.

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.

Consolidated financial statements (continued)

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 the information 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, 2019, the decrease of USD 2.3 billion in net reserves for losses and loss adjustment expenses is mainly driven by a decrease in North America Commercial due to higher reinsurance cessions in Property, as well as the disposal of U.S. asbestos and environmental liability insurance portfolios.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 583 million mainly related to the following:

- ▶ In EMEA, favorable prior year development of USD 423 million driven by motor and liability in retail segment;
- ▶ In North America, favorable prior year development of USD 174 million driven by workers' injury in retail and commercial segments.

For the year ended December 31, 2018, the decrease of USD 4.9 billion in net reserves for losses and loss adjustment expenses is mainly driven by reclassification of USD 1.8 billion to assets and liabilities held for sale (see note 5) and decrease of USD 1.3 billion due to foreign currency translation effects. In addition, certain portfolios with retroactive reinsurance agreements signed in 2018 in Germany and Australia were transferred to external parties, resulting in a decrease of net reserves of USD 690 million.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 674 million mainly related to the following:

- ▶ In EMEA, favorable prior year development of USD 357 million driven by motor and liability in retail;
- ▶ In North America, favorable prior year development of USD 206 million driven by workers' injury.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.4
Development of insurance losses, net

in USD millions, as of December 31	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Gross reserves for losses and loss adjustment expenses (undiscounted)	68,274	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971	62,254	66,715	62,187	60,384
Reinsurance recoverable (undiscounted)	(12,093)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)	(9,796)	(11,092)	(11,561)	(12,161)
Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	56,180	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739	52,458	55,623	50,627	48,223
Cumulative paid as of:										
One year later	(13,092)	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	(11,690)	(10,994)	(11,586)	(10,831)	
Two years later	(21,073)	(21,245)	(21,465)	(21,002)	(19,460)	(18,562)	(17,808)	(18,277)		
Three years later	(27,137)	(26,871)	(27,064)	(26,021)	(24,475)	(23,590)	(22,540)			
Four years later	(31,375)	(31,129)	(30,691)	(29,851)	(28,105)	(27,106)				
Five years later	(34,478)	(33,836)	(33,515)	(32,509)	(30,667)					
Six years later	(36,556)	(35,935)	(35,579)	(34,426)						
Seven years later	(38,192)	(37,625)	(37,108)							
Eight years later	(39,568)	(38,838)								
Nine years later	(40,562)									
Cumulative incurred:										
One year later	(1,302)	(571)	(757)	(59)	149	(479)	(326)	(674)	(583)	
Two years later	(1,819)	(891)	(652)	(139)	(25)	(1,106)	(1,043)	(1,516)		
Three years later	(2,028)	(677)	(777)	(72)	(438)	(1,666)	(1,996)			
Four years later	(1,891)	(804)	(709)	(214)	(823)	(2,402)				
Five years later	(2,020)	(826)	(912)	(576)	(1,382)					
Six years later	(2,051)	(1,018)	(1,136)	(1,041)						
Seven years later	(2,107)	(1,112)	(1,552)							
Eight years later	(2,188)	(1,576)								
Nine years later	(2,504)									
Net undiscounted reserves re-estimated ¹ :										
One year later	54,878	54,770	56,628	57,259	54,852	53,260	52,131	54,949	50,044	
Two years later	54,361	54,450	56,734	57,180	54,677	52,633	51,415	54,108		
Three years later	54,152	54,664	56,609	57,246	54,265	52,073	50,462			
Four years later	54,289	54,537	56,676	57,105	53,880	51,337				
Five years later	54,160	54,515	56,474	56,743	53,321					
Six years later	54,129	54,323	56,250	56,278						
Seven years later	54,073	54,229	55,834							
Eight years later	53,992	53,765								
Nine years later	53,676									
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves										
	2,504	1,576	1,552	1,041	1,382	2,402	1,996	1,516	583	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves										
	4.5%	2.8%	2.7%	1.8%	2.5%	4.5%	3.8%	2.7%	1.2%	
Gross reserves re-estimated										
	64,176	64,717	66,435	65,781	62,136	59,757	59,125	64,664	61,418	
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves										
	4,097	3,045	3,552	2,531	2,337	3,213	3,129	2,051	769	
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves										
	6.0%	4.5%	5.1%	3.7%	3.6%	5.1%	5.0%	3.1%	1.2%	

¹ Undiscounted amounts starting 2016, prior years are shown discounted.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.4 presents changes in the historical reserves for losses and loss adjustment expenses, net of reinsurance, that the Group established in 2010 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 undiscounted 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, 2019. It is the difference between the initial net reserve estimate and the last entry of the diagonal in the net undiscounted 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 8.4.

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 related to standard lines of business.

Net reserves for losses and loss adjustment expenses for asbestos amounted to USD 123 million and USD 384 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 8.5

Development of future life policyholder benefits

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
As of January 1	74,950	77,529	(3,110)	(3,201)	71,839	74,328
Premiums	13,634	13,270	(1,368)	(1,222)	12,266	12,048
Claims	(10,631)	(10,360)	1,098	952	(9,534)	(9,408)
Fee income and other expenses	(3,911)	(4,281)	258	335	(3,652)	(3,945)
Interest and bonuses credited to policyholders	2,107	1,951	(101)	(89)	2,007	1,862
Changes in assumptions	49	(24)	–	2	49	(21)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	1,305	23	(753)	12	552	35
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	876	(228)	–	–	876	(228)
Foreign currency translation effects	(623)	(2,931)	(2)	101	(626)	(2,830)
As of December 31	77,756	74,950	(3,978)	(3,110)	73,778	71,839

¹ The 2019 net movement is mainly related to the acquisition of OnePath (see note 5), the 2018 net movement is mainly related to the EuroAmerica acquisition in Chile (see note 5) and sale of a portfolio in Singapore.

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 U.S. dollars, the weighted average discount rate used in the calculation of future life policyholder benefits is 2.3 percent and 2.4 percent as of December 31, 2019 and 2018, 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 related 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.

Consolidated financial statements (continued)

The net impact of changes in assumptions on future life policyholder benefits by type of assumption is shown in table 8.6.

Table 8.6				
Effect of changes in assumptions for future life policyholder benefits	in USD millions, for the years ended December 31		2019	2018
	Interest rates			15
Investment return			30	(3)
Expense			4	(9)
Morbidity			(5)	(3)
Longevity			5	(6)
Lapses			3	5
Other			(2)	(6)
Net impact of changes in assumptions			48	(23)

Table 8.7				
Policyholder contract deposits and other funds gross	in USD millions, as of December 31		2019	2018
	Universal life and other contracts			13,679
Policyholder dividends			13,801	11,016
Total			27,480	24,266

Table 8.8							
Development of policyholder contract deposits and other funds	in USD millions		Gross		Ceded		Net
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2018
	As of January 1	24,266	24,944	(3,416)	(3,533)	20,850	21,411
Premiums	1,175	1,073	(76)	(73)	1,099	999	
Claims	(1,327)	(1,319)	306	318	(1,021)	(1,001)	
Fee income and other expenses	(291)	(402)	–	(6)	(290)	(407)	
Interest and bonuses credited to policyholders	1,393	1,406	(119)	(123)	1,274	1,284	
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	244	422	–	–	244	422	
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	2,328	(1,125)	–	–	2,328	(1,125)	
Foreign currency translation effects	(308)	(734)	20	–	(287)	(734)	
As of December 31	27,480	24,266	(3,285)	(3,416)	24,195	20,850	

¹ The 2019 movement relates to the acquisition of OnePath (see note 5), the 2018 net movement is mainly related to the acquisition of EuroAmerica in Chile (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

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, 2019 and 2018. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 78 billion and USD 69 billion as of December 31, 2019 and 2018, 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, 2019

	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
< 1 year	14,214	9,043	1,680	24,937
1 to 5 years	19,221	15,908	1,988	37,116
5 to 10 years	6,403	15,019	2,348	23,770
10 to 20 years	4,762	12,654	2,818	20,234
> 20 years	2,428	21,154	15,362	38,944
Total	47,028	73,778	24,195	145,001

Table 8.9b

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior period

in USD millions, as of December 31, 2018

	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
< 1 year	14,128	9,425	1,613	25,167
1 to 5 years	19,969	17,523	1,722	39,215
5 to 10 years	7,353	14,077	2,280	23,710
10 to 20 years	5,437	13,512	2,644	21,593
> 20 years	2,491	17,301	12,591	32,383
Total	49,378	71,839	20,850	142,068

Consolidated financial statements (continued)

9. Liabilities for investment contracts

Table 9.1
Liabilities for investment contracts

in USD millions, as of December 31		2019	2018
Unit-linked investment contracts		48,967	41,188
Investment contracts (amortized cost)		931	504
Investment contracts with DPF		11,863	9,746
Total		61,761	51,439

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		2019	2018
As of January 1		51,439	55,627
Premiums		10,913	13,133
Claims		(9,587)	(15,353)
Fee income and other expenses		(425)	(464)
Interest and bonuses credited to policyholders		10,257	(2,739)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹		(1,916)	4,139
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income		660	(302)
Foreign currency translation effects		419	(2,603)
As of December 31		61,761	51,439

¹ As of December 31, 2019, the net carrying amount of liabilities for investment contracts decreased by USD 3.1 billion due to the completion of the sale in the UK (see note 5) and increased by USD 1.2 billion from the acquisition of OnePath (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

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, 2019 and 2018. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 62 billion and USD 51 billion as of December 31, 2019 and 2018, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 49 billion and USD 41 billion as of December 31, 2019 and 2018, 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 417 million and USD 463 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively. The Group actively manages the Life in-force business to improve persistency and retention.

Table 9.3a

in USD millions, as of December 31, 2019

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	3,888	647	494	5,029
1 to 5 years	7,449	130	1,720	9,299
5 to 10 years	8,525	69	2,278	10,873
10 to 20 years	7,601	63	1,184	8,848
> 20 years	21,503	22	6,188	27,712
Total	48,967	931	11,863	61,761

Table 9.3b

in USD millions, as of December 31, 2018

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	2,624	227	416	3,267
1 to 5 years	6,364	140	1,477	7,981
5 to 10 years	7,548	74	1,792	9,414
10 to 20 years	6,682	42	1,113	7,837
> 20 years	17,971	22	4,948	22,940
Total	41,188	504	9,746	51,439

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Losses and loss adjustment expenses	21,631	22,248	(4,965)	(4,851)	16,666	17,397
Life insurance death and other benefits	11,989	11,236	(1,085)	(986)	10,903	10,250
Total insurance benefits and losses	33,620	33,483	(6,051)	(5,837)	27,570	27,646

Table 10.2

Policyholder dividends and participation in profits

in USD millions, for the years ended December 31

	2019	2018
Change in policyholder contract deposits and other funds	1,080	1,245
Change in reserves for unit-linked insurance contracts	9,515	(1,350)
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	10,050	(2,930)
Change in liabilities for investment contracts – other	219	190
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	(283)	109
Total policyholder dividends and participation in profits	20,582	(2,736)

Table 10.3

Underwriting and policy acquisition costs

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Amortization of deferred acquisition costs	6,525	6,466	(866)	(810)	5,660	5,655
Amortization of deferred origination costs	71	74	–	–	71	74
Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	3,141	2,882	(342)	(47)	2,798	2,835
Total underwriting and policy acquisition costs	9,737	9,422	(1,208)	(857)	8,529	8,565

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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Change in reserves for unearned premiums	1,187	339	(239)	(115)	949	224

Consolidated financial statements (continued)

11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs
Table 11.1
Development of deferred policy acquisition costs

in USD millions		Property & Casualty		Life		Other businesses ¹		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	
As of January 1	5,367	5,289	12,350	11,624	1,824	1,751	19,541	18,663	
Acquisition costs deferred ²	4,569	4,449	1,849	2,533	169	179	6,586	7,161	
Amortization	(4,236)	(4,252)	(1,296)	(1,280)	(117)	(123)	(5,648)	(5,655)	
Impairments ³	–	–	(177)	–	–	–	(177)	–	
Amortization (charged)/credited to other comprehensive income	–	–	(367)	136	(46)	29	(413)	166	
Acquisitions/(divestments) and transfers ⁴	4	37	(736)	–	(12)	(11)	(745)	26	
Foreign currency translation effects	(9)	(156)	74	(663)	–	–	64	(820)	
As of December 31	5,694	5,367	11,695	12,350	1,818	1,824	19,207	19,541	

¹ Net of eliminations from inter-segment transactions.

² In May 2018, the Group entered into a quota share reinsurance agreement with OnePath and made an upfront commission payment of USD 754 million.

³ Impairment related to UK held for sale transaction (see note 5).

⁴ 2019 movement in Life is related to the elimination of the internal reinsurance agreement on consolidation of OnePath (see note 5). Property & Casualty movement of USD 4 million is related to the acquisition of OnePath and the other businesses movement of USD 12 million is mainly related to the portfolio transfer in Farmers.

The 2018 Property & Casualty movement mainly related to QBE acquisition and sale of Endsleigh Limited (see note 5). The 2018 other businesses movement mainly related to the sale of a portfolio in Singapore.

Table 11.2
Development of deferred origination costs

in USD millions		2019	2018
As of January 1		419	460
Origination costs deferred		53	55
Amortization		(71)	(74)
Foreign currency translation effects		(1)	(22)
As of December 31		400	419

Consolidated financial statements (continued)

12. Expenses

Table 12 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 12¹			
in USD millions, for the years ended December 31			
		2019	2018
Expenses	Administrative and other operating expenses	8,020	7,761
	Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	8,529	8,565
	Claims handling expenses ²	2,535	2,574
	Investment expenses	338	315
	Total	19,422	19,215
	of which:		
	Personnel and other related costs	6,229	6,084
	Building and infrastructure costs	441	836
	Brand and marketing expenses	653	332
	Commissions (net of DAC)	6,588	6,422
	Premium taxes (net of DAC)	514	477
	Asset and other non-income taxes	86	54
	IT expenses	1,909	2,054
	Outsourcing and professional services	2,272	2,490
	Foreign currency translation	70	(63)
	Other	661	529
	Total	19,422	19,215

¹ In 2019, the Group changed the presentation of table 12 and added the underwriting commission expenses as well as the allocated loss adjustment expenses (ALAE). These modifications provide a more holistic view of expenses and allow for more clear reference to other parts of the consolidated financial statements. As a result of this presentation change, the expenses disclosed in this table increased by USD 7.7 billion in 2019 (underwriting commissions USD 6.4 billion – ALAE USD 1.3 billion) and by USD 8.0 billion in 2018 (underwriting commissions USD 6.4 billion – ALAE USD 1.5 billion).

² Included within losses and loss adjustment expenses (see table 10.1).

Consolidated financial statements (continued)

13. Property and equipment

Buildings held for own use and equipment are carried at cost less accumulated depreciation and any accumulated impairment loss. Generally, these assets are depreciated 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;
- ▶ computer equipment 3 to 6 years;
- ▶ other equipment 6 to 10 years (or determined by the term of lease).

Land held for own use is carried at cost less any accumulated impairment loss.

The right-of-use asset is measured at cost less any accumulated depreciation and impairment losses, and adjusted for any remeasurement of the lease liability. The right-of-use asset is depreciated over the shorter of the leased asset's useful life or the lease term on a straight-line basis.

Table 13.1

in USD millions, as of December 31

Property and equipment overview

	Real Estate	Equipment	Total
	2019	2019	2019
Right-of-use	1,610	57	1,667
Owned and subject to operating lease	451	517	968
Total	2,061	574	2,635

Table 13.2¹

in USD millions

Property and equipment – current period

	Real Estate				Equipment				Total		
	Owned – subject to operating lease		Right-of-use	Total	Owned – subject to operating lease		Right-of-use	Total	Owned incl. operating lease	Right-of-use	Total
	Owned	Right-of-use		Owned	Right-of-use		Owned incl. operating lease	Right-of-use			
Gross carrying value as of January 1, 2019	606	3	2,146	2,755	1,379	117	1,496	1,988	2,263	4,251	
Less: accumulated depreciation/ impairments	(147)	(1)	(793)	(941)	(844)	(43)	(888)	(992)	(836)	(1,829)	
Net carrying value as of January 1, 2019	459	2	1,353	1,814	535	74	608	995	1,427	2,422	
Additions and improvements	76	–	469	545	121	17	138	197	486	683	
Lease modifications	–	–	(3)	(3)	–	(3)	(3)	–	(6)	(6)	
Depreciation and impairments	(6)	–	(181)	(187)	(123)	(22)	(145)	(129)	(203)	(332)	
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	(82)	–	(27)	(109)	(18)	(9)	(27)	(100)	(35)	(135)	
Foreign currency translation effects	2	–	(1)	2	2	–	2	4	–	4	
Net carrying value as of December 31, 2019	449	2	1,610	2,061	517	57	574	968	1,667	2,635	
Plus: accumulated depreciation/ impairments	140	1	862	1,003	907	58	965	1,048	920	1,968	
Gross carrying value as of December 31, 2019	589	3	2,472	3,064	1,424	115	1,539	2,016	2,587	4,603	

¹ Current Year table reflects adoption of IFRS 16 'Leases.'

² Includes the sale of owned real estate in Australia of USD 87 million.

Consolidated financial statements (continued)

Table 13.3¹

Property and equipment – prior period

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, 2018	155	415	380	326	740	2,017
Less: accumulated depreciation/impairments	–	(165)	(233)	(244)	(413)	(1,055)
Net carrying value January 1, 2018	155	250	147	82	327	961
Additions and improvements	–	70	42	57	110	279
Acquisitions	5	12	2	1	2	22
Disposals ²	–	(1)	–	–	(28)	(29)
Transfers	–	(1)	–	–	1	(1)
Depreciation and impairments	(2)	(14)	(41)	(42)	(75)	(173)
Foreign currency translation effects	(3)	(9)	(3)	(2)	(6)	(23)
Net carrying value as of December 31, 2018	155	309	147	96	331	1,037
Plus: accumulated depreciation/impairments	–	165	223	235	401	1,023
Gross carrying value as of December 31, 2018	155	473	370	330	732	2,060

¹ Prior year table does not reflect adoption of IFRS 16 'Leases.'

² Includes USD 25 million related to the sale of business in the UK (Endsleigh) (see note 5).

Table 13.4

Lessee – lease expenses and income

in USD millions, for the years ended December 31	2019
Lease expenses¹	
Interest expense on lease liabilities ²	44
Short-term lease expenses	16
Low-value asset lease expenses	24
Lease income	
Income from subleasing ROUA	32
Gains arising from sale and leaseback transactions ³	53

¹ Total cash outflow for leases as of December 31, 2019 was USD 280 million, excluding USD 1.6 billion future cash outflows due to extension & termination options.

² Included within 'Interest credited to policyholders and other interest.'

³ On October 23, 2019 a contract was signed between Zurich Australian Property Holdings Pty Ltd (ZAPH) and an Australian entity – Mount St Pty Ltd, for the sale of the Mount Street land and building for a total consideration of USD 245 million. Settlement took place on November 15, 2019 upon completion of all conditional precedents. Total consideration is formed of the following components: land USD 35 million, building constructed to date USD 52 million, estimated construction costs USD 70 million, final development fee (FDF) USD 88 million. 10 year lease term is expected to start from October 2020 to September 2029 with total lease payments of USD 104 million.

Table 13.5

Lessor – finance lease and operating lease income

in USD millions, for the years ended December 31	2019
Finance lease	
Selling profit or loss	7
Interest income on finance lease receivables	72
Total	79
Operating lease	
Operating lease income – property and equipment	23
Operating lease income – investment property	615
Total	638

Consolidated financial statements (continued)

Table 13.6

Maturity schedule – finance lease receivable

in USD millions, as of December 31

			2019
	Carrying value	Unearned interest	Undiscounted cash flows
< 1 year	127	24	151
1 to 2 years	54	25	79
2 to 3 years	37	15	52
3 to 4 years	113	12	126
4 to 5 years	83	10	93
> 5 years	163	65	227
Total	577	151	728

Table 13.7

Maturity schedule – operating lease payments to be received

in USD millions, as of December 31

		Undiscounted cash flows
		2019
< 1 year		397
1 to 2 years		275
2 to 3 years		232
3 to 4 years		194
4 to 5 years		155
> 5 years		978
Total		2,230

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, 2019	1,025	2,938	2,539	4,304	4,845	309	15,960
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(276)	(2,041)	(1,578)	(3,682)	(109)	(7,687)
Net carrying value as of January 1, 2019	1,025	2,662	498	2,726	1,162	199	8,272
Additions and acquisitions	–	977	7	97	351	34	1,467
Divestments and transfers	–	–	–	–	(11)	–	(11)
Amortization ¹	–	–	(36)	(225)	(331)	(12)	(604)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	(24)	–	–	–	(24)
Impairments	–	–	–	–	(29)	(1)	(31)
Foreign currency translation effects	–	(30)	(5)	(64)	–	(3)	(102)
Net carrying value as of December 31, 2019	1,025	3,610	440	2,534	1,141	218	8,968
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	274	2,116	1,752	3,917	113	8,171
Gross carrying value as of December 31, 2019	1,025	3,883	2,556	4,286	5,059	331	17,140

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2019, intangible assets related to non-controlling interests were USD 54 million for present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 967 million for distribution agreements, USD 10 million for software, USD 8 million for goodwill and USD 4 million for other intangible assets.

As a result of the acquisition of OnePath, intangible assets increased by USD 991 million, of which USD 936 million is goodwill, USD 55 million is distribution agreements and other intangible assets. The acquisition of QBE Colombia increased goodwill by USD 23 million (see note 5). As a result of an acquisition in Slovenia, intangible assets increased by USD 21 million, of which USD 11 million is goodwill and USD 9 million is software. A small acquisition in Germany increased intangible assets by USD 7 million.

Table 14.2

Intangible assets by business – current period

in USD millions, as of December 31, 2019

	Attorney-in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,531	–	877	659	193	3,260
Life	–	1,197	388	1,657	63	25	3,330
Farmers	1,025	819	52	–	336	–	2,233
Group Functions and Operations	–	63	–	–	83	–	145
Net carrying value	1,025	3,610	440	2,534	1,141	218	8,968

Consolidated financial statements (continued)

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, 2018	1,025	2,706	2,619	4,293	4,780	247	15,671
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(353)	(2,112)	(1,465)	(3,492)	(109)	(7,531)
Net carrying value as of January 1, 2018	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140
Additions and acquisitions	–	462	40	570	348	81	1,501
Divestments and transfers	–	–	–	(262)	(2)	–	(263)
Amortization ¹	–	–	(46)	(220)	(406)	(10)	(681)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	22	–	–	–	22
Impairments	–	–	(2)	–	(37)	(1)	(40)
Foreign currency translation effects	–	(180)	(24)	(228)	(30)	(14)	(476)
Net carrying value as of December 31, 2018	1,025	2,634	498	2,689	1,162	194	8,202
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	276	2,041	1,565	3,678	109	7,669
Gross carrying value as of December 31, 2018	1,025	2,911	2,539	4,254	4,840	303	15,871

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2018, intangible assets related to non-controlling interests were USD 63 million for present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1 billion for distribution agreements, USD 10 million for software, USD 9 million for goodwill and USD 3 million for other intangible assets.

As a result of the acquisition of the QBE Latin America operations intangible assets increased by USD 250 million, of which USD 195 million is goodwill and USD 55 million is distribution agreements, software and other intangible assets. As a result of the acquisition of EuroAmerica in Chile, intangible assets increased by USD 143 million, of which USD 102 million is goodwill and USD 40 million is present value of future profits (PVFP). The acquisition of Travel Ace and Universal Assistance increased goodwill by USD 94 million and distribution agreements, software and other intangible assets by USD 19 million. As a result of the acquisition of Bright Box intangible assets increased by USD 77 million, of which USD 52 million related to goodwill and USD 25 million to software. As a result of the acquisition of Blue Insurance intangible assets increased by USD 56 million, of which USD 35 million is goodwill and USD 21 million is distribution agreements, software and other intangible assets. The remaining minus USD 16 million relates to a post-acquisition adjustment of Cover-More (see note 5).

In 2018, a distribution agreement in Brazil was signed replacing the existing distribution agreement. Additional intangible assets of USD 263 million related to this distribution agreement were recorded as at December 31, 2018.

Table 14.4

Intangible assets by business – prior period

in USD millions, as of December 31, 2018	Attorney-in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,492	–	941	452	194	3,079
Life	–	271	434	1,748	284	1	2,737
Farmers	1,025	819	63	–	339	–	2,247
Group Functions and Operations	–	52	–	–	88	–	139
Net carrying value	1,025	2,634	498	2,689	1,162	194	8,202

Consolidated financial statements (continued)

15. Receivables and other assets

Table 15			
Receivables and other assets		in USD millions, as of December 31	
		2019	2018
Financial assets			
Group derivative assets		1,226	899
Unit-linked derivative assets		3	3
Receivables from policyholders		3,434	3,281
Receivables from insurance companies, agents and intermediaries		4,999	5,514
Receivables arising from ceded reinsurance		1,465	1,114
Reverse repurchase agreements		56	47
Amounts due from investment brokers		857	972
Other receivables		2,412	2,426
Allowance for impairments ¹		(263)	(243)
Accrued premiums		895	849
Accrued investment income ²		1,550	1,601
Assets for defined benefit plans ³		316	232
Other financial assets		231	144
Non-financial assets			
Current income tax receivables		859	634
Prepaid expenses		437	391
Other non-financial assets		880	361
Total receivables and other assets		19,357	18,225

¹ Includes receivables arising from ceded reinsurance of USD 58 million and USD 38 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

² Accrued investment income on the unit-linked investments amounts to USD 79 million and USD 102 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

³ See note 20.

Receivables are carried at notional amounts, and are generally settled within one year. The notional and fair value amounts are not significantly different.

Consolidated financial statements (continued)

16. Other liabilities

Table 16.1			
in USD millions, as of December 31			
		2019	2018
Other liabilities	Other financial liabilities		
	Group derivative liabilities	365	325
	Unit-linked derivative liabilities	2	12
	Amounts due to agents & intermediaries	844	870
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	56	47
	Amounts due to investment brokers	1,444	987
	Bank deposits	1	1
	Collateralized bank financing for structured lease vehicles	287	436
	Liabilities for defined benefit plans ¹	2,519	2,491
	Other liabilities for employee benefit plans	118	129
	Lease liabilities ²	1,917	38
	Accrued liabilities	2,194	2,067
	Other financial liabilities ²	5,184	5,235
	Other non-financial liabilities		
	Current income tax payables	661	601
	Restructuring provisions	106	258
	Other non-financial liabilities	868	824
	Total other liabilities	16,567	14,321

¹ See note 20.

² Lease liabilities separated from other financial liabilities as the effect of adoption IFRS 16.

Table 16.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities excluding liabilities for defined benefit plans and lease liabilities as of December 31, 2019 and 2018. The allocation to the time bands is based on the expected maturity date for the carrying value and the earliest contractual maturity for the undiscounted cash flows.

Table 16.2				
in USD millions, as of December 31				
	2019		2018	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	9,928	9,955	9,440	9,558
1 to 2 years	108	121	188	237
2 to 3 years	194	203	49	56
3 to 4 years	43	47	131	142
4 to 5 years	7	10	42	51
> 5 years	215	384	259	491
Total	10,495	10,721	10,109	10,535

Table 16.3		
in USD millions, as of December 31		
	2019	
	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	205	249
1 to 2 years	197	234
2 to 3 years	182	216
3 to 4 years	155	183
4 to 5 years	124	150
> 5 years	1,054	1,201
Total	1,917	2,232

Consolidated financial statements (continued)

Table 16.4
Restructuring provisions

in USD millions	2019	2018
As of January 1	258	269
Provisions made during the period	53	191
Increase of provisions set up in prior years	65	45
Provisions used during the period	(192)	(226)
Provisions reversed during the period	(8)	(13)
Foreign currency translation effects	–	(8)
Other changes ¹	(69)	–
As of December 31	106	258

¹ Other changes relate to the adjustment of right-of-use assets following the implementation of IFRS 16 'Leases.'

During the year ended December 31, 2019 the Group incurred total restructuring costs of USD 160 million, of which USD 110 million is due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in Europe, Middle East & Africa (EMEA) and North America.

During the year ended December 31, 2018 the Group incurred total restructuring costs of USD 350 million, of which USD 223 million is due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in Europe, Middle East & Africa (EMEA), North America and Farmers.

Consolidated financial statements (continued)

17. Income taxes

Table 17.1

Income tax expense – current/deferred split

in USD millions, for the years ended December 31		2019	2018
Current		1,414	1,119
Deferred		302	15
Total income tax expense/(benefit)		1,716	1,134

Table 17.2

Expected and actual income tax expense

in USD millions, for the years ended December 31		Rate	2019	Rate	2018
Net income before income taxes			6,100		5,110
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders			(365)		183
Net income before income taxes attributable to shareholders			5,735		5,293
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	21.0%		1,204	22.0%	1,165
Increase/(reduction) in taxes resulting from:					
Tax rate differential in foreign jurisdictions			(111)		(27)
Tax exempt and lower taxed income			(123)		(106)
Non-deductible expenses			138		152
Tax losses not recognized			206		98
Prior year adjustments and other			36		34
Actual income tax expense attributable to shareholders	23.6%		1,351	24.9%	1,317
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders			365		(183)
Actual income tax expense	28.1%		1,716	22.2%	1,134

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, which is the rate applicable in the jurisdiction where the ultimate parent company is resident. Following recent changes in the Swiss tax legislation, the applicable Swiss statutory tax rate has been revised to 21.0 percent for 2019 from 22.0 percent in 2018.

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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 17.3

in USD millions, as of December 31

Deferred tax assets/(liabilities) analysis by source

	2019		2018	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	71	(514)	52	(658)
Depreciable and amortizable assets	208	(141)	27	(86)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	5	(8)	4	(1)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	8	(4)	109	(49)
Accruals and deferred income	26	(25)	92	(16)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	297	(14)	295	(116)
Reserves for unearned premiums	554	–	722	(66)
Deferred front-end fees	5	–	–	–
Pensions and other employee benefits	481	(56)	537	(72)
Other assets/liabilities	237	(52)	170	(44)
Tax loss carryforwards	390	–	634	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	2,281	(813)	2,643	(1,110)
Valuation allowance	(317)	–	(408)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	1,964	(813)	2,235	(1,110)
Deferred tax assets	1,151		1,125	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	22	(2,377)	25	(2,125)
Depreciable and amortizable assets	326	(1,818)	133	(1,699)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,947	(1,087)	1,924	(1,017)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	248	(1,348)	288	(860)
Accruals and deferred income	170	(99)	76	(122)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	228	(484)	57	(90)
Reserves for unearned premiums	217	(70)	18	(6)
Deferred front-end fees	494	–	511	–
Pensions and other employee benefits	386	(348)	340	(325)
Other assets/liabilities	682	(1,697)	646	(1,732)
Tax loss carryforwards	432	–	131	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	5,152	(9,329)	4,149	(7,976)
Valuation allowance	(357)	–	(89)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	4,796	(9,329)	4,061	(7,976)
Deferred tax liabilities		(4,533)		(3,915)
Net deferred tax liabilities		(3,382)		(2,790)

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 December 31, 2019 and 2018, 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 24 billion and USD 19 billion, respectively. In the remote likelihood that these temporary differences were to reverse simultaneously, the resulting tax liabilities would be very limited due to participation exemption rules.

Consolidated financial statements (continued)

Table 17.4			
Development of net deferred tax liabilities	in USD millions		
		2019	2018
	As of January 1	(2,790)	(3,281)
	Net change recognized in the income statement	(302)	(15)
	Net change recognized in equity	(607)	344
	Net changes due to acquisitions/(divestments)	314	75
	Foreign currency translation effects	3	86
	As of December 31	(3,382)	(2,790)
	attributable to policyholders	(675)	(457)
	attributable to shareholders	(2,707)	(2,333)

The net deferred tax liabilities related to non-controlling interests amounted to USD 179 million and USD 189 million as of December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 17.5			
Development of deferred income taxes included in equity	in USD millions		
		2019	2018
	As of January 1	406	73
	Net unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments	(580)	419
	Cash flow hedges	(3)	11
	Revaluation reserve	4	9
	Net actuarial (gains)/losses on pension plans	(28)	(96)
	Foreign currency translation effects	8	(10)
	As of December 31	(193)	406

Table 17.6				
Tax loss carryforwards and tax credits	in USD millions, as of December 31			
		2019	2018	
	For which deferred tax assets have been recognized, expiring			
	< 5 years	8	50	
	5 to 20 years	117	198	
	> 20 years or with no time limitation	448	747	
	Subtotal	573	994	
	For which deferred tax assets have not been recognized, expiring			
	< 5 years	122	89	
	5 to 20 years	270	12	
> 20 years or with no time limitation	2,313	2,010		
Subtotal	2,705	2,112		
Total	3,278	3,106		

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 24.4 percent and 23.0 percent as of December 31, 2019 and 2018, 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 believes the carrying values of the deferred tax assets as of December 31, 2019, to be recoverable.

Consolidated financial statements (continued)

18. Senior and subordinated debt

Table 18.1		2019	2018		
in USD millions, as of December 31					
Senior and subordinated debt	Senior debt				
	Zurich Insurance Company Ltd	1.500% CHF 400 million notes, due June 2019 ^{1,2}	–	409	
		1.125% CHF 400 million notes, due September 2019 ^{1,2}	–	411	
		0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ¹	260	258	
		2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ¹	257	253	
		3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{1,3}	579	598	
		1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ¹	113	110	
		1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{1,3}	579	583	
		0.500% CHF 350 million notes, due December 2024 ¹	362	356	
		0.510% CHF 120 million loan, due December 2024	124	122	
		1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ¹	175	165	
		0.750% CHF 200 million notes, due October 2027 ¹	206	–	
		1.000% CHF 200 million notes, due October 2028 ¹	207	204	
		1.500% EUR 500 million notes, due December 2028 ^{1,3}	557	568	
		Zurich Holding Comp. of America Inc	Euro commercial paper notes, due in less than 12 months	399	399
		Zurich Finance (Australia) Limited	Floating rate AUD 241 million loan due July 2020	169	170
			3.271% AUD 200 million loan due May 2023	141	141
			3.477% AUD 350 million notes, due May 2023 ¹	245	246
			4.500% AUD 250 million notes, due July 2038 ¹	175	176
		Zurich Finance (Ireland) DAC	1.625% EUR 500 million notes, due June 2039 ^{1,3}	559	–
		Other	Various debt instruments	41	69
		Senior debt		5,148	5,237
		Subordinated debt			
		Zurich Insurance Company Ltd	7.500% EUR 425 million notes, due July 2039, first callable July 2019 ^{1,3}	–	486
			2.750% CHF 225 million perpetual capital notes, first callable June 2021 ¹	232	228
			2.750% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ¹	212	209
			4.750% USD 1 billion perpetual capital notes, first callable January 2022 ^{1,3}	997	996
			4.250% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{1,3}	1,117	1,138
			4.250% USD 300 million notes, due October 2045, first callable October 2025 ^{1,3}	299	299
			5.625% USD 1 billion notes, due June 2046, first callable June 2026 ^{1,3}	997	997
			3.500% EUR 750 million notes, due October 2046, first callable October 2026 ^{1,2,3}	853	855
			5.125% USD 500 million notes, due June 2048, first callable June 2028 ^{1,3}	498	498
		4.875% USD 500 million notes, due October 2048, first callable October 2028 ^{1,3}	498	498	
		2.750% EUR 500 million notes, due February 2049, first callable February 2029 ^{1,3}	555	–	
	Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ¹	593	570	
	Subordinated debt		6,852	6,775	
	Total senior and subordinated debt		11,999	12,012	

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.

None of the debt instruments listed in table 18.1 were in default as of 31 December 2019 or 31 December 2018.

Consolidated financial statements (continued)

To facilitate the issuance of debt, the Group has in place a Euro Medium Term Note Program (EMTN Program) allowing for the issuance of senior and subordinated notes up to a maximum of USD 18 billion. All issuances under this program are either issued or guaranteed by Zurich Insurance Company Ltd. The Group has also issued debt outside this program.

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, unless fair value hedge accounting is applied.

Table 18.2

in USD millions, as of December 31

Maturity schedule of outstanding debt

	2019		2018	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	870	1,272	1,894	2,319
1 to 2 years	701	1,093	308	676
2 to 3 years	2,169	2,510	690	1,056
3 to 4 years	1,615	1,882	2,164	2,473
4 to 5 years	1,065	1,254	1,636	1,880
5 to 10 years	4,845	5,402	5,144	5,756
> 10 years	734	899	176	256
Total	11,999	14,310	12,012	14,416

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, 2019 and 2018. Floating interest rates are assumed to remain constant as of December 31, 2019 and 2018. The aggregated cash flows are translated into U.S. dollars at end-of-period rates.

Table 18.3

in USD millions

Development of debt arising from financing activities

	Total	
	2019	2018
As of January 1	12,012	10,784
Issuance of debt recognized in cash flows	1,398	3,079
Repayment of debt recognized in cash flows	(1,367)	(1,566)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	–	(1)
Changes in fair value	60	(7)
Other changes	(13)	(9)
Foreign currency translation effects	(90)	(269)
As of December 31	11,999	12,012

¹ The 2018 movement of USD 1 million is related to the sale of Endsleigh Limited (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

19. Shareholders' equity, dividends 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, 2017	15,133,985	151,339,851	0.10
New shares issued from contingent capital in 2018	818	8,176	0.10
As of December 31, 2018	15,134,803	151,348,027	0.10
New shares issued from contingent capital in 2019	–	–	0.10
Capital reduction in 2019 (as per AGM resolutions 2019)	174,000	1,740,000	0.10
As of December 31, 2019	14,960,803	149,608,027	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2018	23,129,526	231,295,259	0.10
As of December 31, 2019	22,955,526	229,555,259	0.10

The following information related to authorized share capital and contingent share capital is specified in articles 5bis and 5ter of the Articles of Association of Zurich Insurance Group Ltd.

a) Authorized share capital

Until April 4, 2020, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital of Zurich Insurance Group Ltd (Company) by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 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 subscription 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 subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, the Company or one of its Group companies, up to a maximum of 15,000,000 fully-paid registered shares, if the shares are to be used:

- ▶ for the take-over of an enterprise, or parts of an enterprise or of participations or for investments by the Company or one of its Group companies, or 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 or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by the Company or one of its Group companies; or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

b) Contingent share capital
Financial Instruments

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of Financial Instruments by the Company or one of its Group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Company or one of its Group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of the Company, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

Consolidated financial statements (continued)

The Board is authorized, when issuing Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- ▶ for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by the Company or one of its Group companies; or
- ▶ on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

During 2019 no shares were issued to Group employees out of the contingent capital. During 2018, 8,176 shares were issued to employees from contingent share capital. The remaining contingent share capital, available for issuance to employees amounted to CHF 494,723 and 4,947,232 fully paid registered shares as of December 31, 2019 and 2018, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights, as well as advance subscription rights of the shareholders are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and taking into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New 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. As of December 31, 2019, the general capital contribution reserve amounted to CHF 29 million.

d) Treasury shares

Table 19.2

Treasury shares

number of shares, as of December 31	2019	2018	2017
Treasury shares	1,549,714	2,342,432	1,156,567
Treasury shares (repurchased under the public share buy-back program for cancellation purposes, see f))	–	1,740,000	–
Total Treasury shares	1,549,714	4,082,432	1,156,567

Treasury shares comprise shares acquired in the market as well as shares repurchased via the 2018 public share buy-back program and cancelled in June 2019 (see f) below).

e) Dividends

The dividend of CHF 19 per share was paid out of the available earnings on April 9, 2019, as approved at the Annual General Meeting on April 3, 2019. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.8 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

In 2018, the dividend of CHF 18 per share was partially paid out of the capital contribution reserve and partially out of the available earnings on April 10, 2018, as approved at the Annual General Meeting on April 4, 2018. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.8 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

Consolidated financial statements (continued)

f) Share buy-back program

On April 11, 2018, Zurich Insurance Group Ltd launched a public share buy-back program for up to 1,740,000 shares of Zurich Insurance Group Ltd, which was completed on May 18, 2018. A total of 1,740,000 shares were repurchased on a second trading line on the SIX Swiss Exchange via Zürcher Kantonalbank as agent.

On April 3, 2019 the Annual General Meeting 2019 approved the cancellation of the 1,740,000 own shares of Zurich Insurance Group Ltd with a nominal value of CHF 0.10 repurchased under the public share buy-back program.

The corresponding reduction of the share capital of Zurich Insurance Group Ltd from 151,348,027 to 149,608,027 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each through cancellation of the repurchased own shares was completed in June 2019.

g) Earnings per share

Table 19.3

for the years ended December 31

Earnings per share

	Net income attributable to common shareholders (in USD millions)	Weighted average number of shares	Per share (USD)	Per share (CHF) ¹
2019				
Basic earnings per share	4,147	148,033,715	28.01	27.84
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,739,334	(0.33)	(0.32)
Diluted earnings per share	4,147	149,773,049	27.69	27.51
2018				
Basic earnings per share	3,716	148,048,737	25.10	24.55
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,620,039	(0.27)	(0.27)
Diluted earnings per share	3,716	149,668,776	24.83	24.28

¹ The translation from U.S dollars to Swiss francs is shown for information purposes only and has been calculated at the Group's average exchange rates for the years ended December 31, 2019 and 2018.

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 54'030 and 52'267 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2019 and 2018, respectively. Personnel and other related costs incurred were USD 6.2 billion and USD 6.1 billion for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively, including wages, salaries and social security contributions of USD 5.5 billion and USD 5.3 billion respectively.

The Group operates a number of retirement benefit arrangements for employees. Historically, the majority of employees belonged to defined benefit pension plans and will still have past service benefits accrued in those plans.

However, the majority of employees now going forward accrue benefits for future service under 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 related to pension and post-retirement 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 accounting, benefit design, funding and investment and plan governance purposes. 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, risk assessment and management, and assumption setting

The Group Pensions Committee provides a point of focus and co-ordination on the topic of pensions and post-retirement benefits at Group level for the supervision and exercise of company powers and obligations in relation to pension and post-retirement 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 or have been 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.

Consolidated financial statements (continued)

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 282 million for 2019 compared with USD 642 million for 2018. The estimated total for 2020 is USD 278 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.

The trustees review the Pension Plan's funding status regularly as well as the technical interest rate and the conversion rates. The conversion rate at age 65 is currently being phased down to 5 percent until 2023 to align it more closely with the low interest rate environment and increased life expectancy. In 2018, both the employer and employee savings contributions were increased. The insured salary was increased by reducing the coordination deduction. The flexibility of both plans was improved by introducing three levels of savings. Top-up payments from the company were introduced to those members' pension accounts which had been part of the plan in 2017 and were affected by the changes. For them, this ensures that expected benefits at normal retirement age will be at least equal to 98.5 percent of their pensions expectations under the previous conversion rates. The top up payments will be made until 2023.

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 annually 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 related to diversification of plan assets. Under IAS 19, volatility arises in the Swiss pension plan net asset 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.

Consolidated financial statements (continued)

UK pension plan

The major UK pension plan is a hybrid arrangement and defined benefits entitlements 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 local statutory valuation was carried out at an effective date of June 30, 2016 and was finalized in June 2017. This valuation disclosed a funding surplus of USD 411 million (GBP 304 million) after taking into account the value of the asset-backed funding arrangement established in 2014. The statutory valuation as at June 30, 2019 is underway and expected to be finalized by September 2020.

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.

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. Both plans are funded entirely by the participating employers. The ZNA plan is a cash balance and the FGI pension plan utilizes a cash balance pension formula for benefits accruing after January 1, 2009, except with respect to certain grandfathered participants who retained a final average pay formula. Under a cash balance pension formula, an amount is credited to the cash balance account 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 credited on the account balance is 5 percent. The cash balance 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. The annual employer minimum required contributions are equal to the present value of benefits accrued each year, plus a rolling amortization of any prior underfunding.

The ZNA and FGI plans have been frozen with effect from December 31, 2018. ZNA and FGI employees with a cash balance account will continue to earn interest credits on their existing cash balance account balance after the freeze date and will continue to earn eligibility service used to determine vesting and early retirement eligibility. FGI employees participating in the final average pay formula will continue to earn eligibility service used to determine vesting and the percentage of pension benefit payable for early retirement before normal retirement age of 65. ZNA and FGI employees earn only defined contribution retirement benefits with effect from January 1, 2019. In conjunction with the change in the pension plan, ZNA and FGI employees receive an additional company contribution within their defined contribution plan.

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.

The 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.

Consolidated financial statements (continued)

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.

Table 20.1a						
in USD millions		Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)	
Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – current period	As of January 1, 2019	(20,593)	18,447	(113)	(2,260)	
	Net post-employment benefit (expense)/income:					
	Current service cost	(138)	–	–	(138)	
	Interest (expense)/income	(432)	373	–	(59)	
	Settlements gains/(losses)	29	(24)	–	5	
	Past service (cost)/credit	(7)	–	–	(7)	
	Net post-employment benefit (expense)/income	(547)	349	–	(199)	
	Remeasurement effects included in other comprehensive income:					
	Return on plan assets excluding interest income	–	2,350	–	2,350	
	Experience gains/(losses)	(89)	–	–	(89)	
	Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	404	–	–	404	
	Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(2,308)	–	–	(2,308)	
	Change in asset ceiling	–	–	(323)	(323)	
	Remeasurement effects included in other comprehensive income	(1,992)	2,350	(323)	35	
	Employer contributions	–	252	–	252	
	Employer contributions paid to meet benefits directly	35	–	–	35	
	Plan participants' contributions	(65)	65	–	–	
	Payments from the plan (incl. settlements)	828	(828)	–	–	
	Foreign currency translation effects	(503)	437	–	(67)	
	As of December 31, 2019		(22,838)	21,071	(436)	(2,203)
	of which: Assets for defined pension plans					316
	of which: Liabilities for defined pension plans					(2,519)

Consolidated financial statements (continued)

Table 20.1b					
Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – prior period	in USD millions	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
	As of January 1, 2018		(23,227)	19,934	(95)
Net post-employment benefit (expense)/income:					
Current service cost		(252)	–	–	(252)
Interest (expense)/income		(429)	350	–	(78)
Settlements gains/(losses)		169	(149)	–	20
Past service (cost)/credit		(28)	–	–	(28)
Net post-employment benefit (expense)/income		(540)	201	–	(339)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:					
Return on plan assets excluding interest income		–	(713)	–	(713)
Experience gains/(losses)		199	–	–	199
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions		316	–	–	316
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions		909	–	–	909
Change in asset ceiling		–	–	(18)	(18)
Remeasurement effects included in other comprehensive income		1,424	(713)	(18)	693
Employer contributions		–	611	–	611
Employer contributions paid to meet benefits directly		34	–	–	34
Plan participants' contributions		(65)	65	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)		965	(965)	–	–
Foreign currency translation effects		816	(686)	–	129
As of December 31, 2018		(20,593)	18,447	(113)	(2,260)
of which: Assets for defined pension plans					232
of which: Liabilities for defined pension plans					(2,491)

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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 20.2 provides a breakdown of plan assets by asset class.

Table 20.2								
Fair value of assets held in funded defined benefit pension plans	in USD millions, as of December 31							
	2019				2018			
	Quoted in active markets	Other	Total	% of Total	Quoted in active markets	Other	Total	% of Total
Cash and cash equivalents	(735)	–	(735)	(3%)	(282)	–	(282)	(2%)
Equity securities	4,629	159	4,788	23%	3,658	132	3,790	21%
Debt securities	91	15,098	15,190	72%	84	13,112	13,196	72%
Investment property	–	1,495	1,495	7%	–	1,443	1,443	8%
Mortgage loans	–	325	325	2%	–	291	291	2%
Other assets ¹	–	8	8	–	–	7	7	–
Total	3,986	17,085	21,071	100%	3,461	14,986	18,447	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 in other assets.

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, 2019 and 2018, respectively.

Table 20.3a						
Key information by main country – current period	in USD millions, as of December 31, 2019					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(4,843)	(11,608)	(3,707)	(1,430)	(1,250)	(22,838)
Fair value of plan assets	5,442	9,787	3,386	1,370	1,086	21,071
Impact of asset ceiling	(407)	(30)	–	–	–	(436)
Net defined benefit asset/(liability)	192	(1,851)	(321)	(60)	(164)	(2,203)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(67)	(61)	(34)	(21)	(21)	(204)

¹ Canada includes a past service credit of USD 5 million.

Table 20.3b						
Key information by main country – prior period	in USD millions, as of December 31, 2018					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(4,590)	(10,140)	(3,387)	(1,316)	(1,160)	(20,593)
Fair value of plan assets	4,881	8,410	3,008	1,181	967	18,447
Impact of asset ceiling	(95)	(18)	–	–	–	(113)
Net defined benefit asset/(liability)	196	(1,748)	(380)	(135)	(193)	(2,260)
Net post-employment benefit (expense)/income	(98)	(95)	(106)	(26)	(13)	(339)

Consolidated financial statements (continued)

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.

Table 20.4		2019								2018
Key financial assumptions used for major plans	as of December 31	2019				2018				
		Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	
	Discount rate		0.2%	1.9%	3.2%	0.9%	0.8%	2.7%	4.2%	1.7%
Inflation rate (CPI) ¹		1.2%	1.9%	2.0%	1.4%	1.2%	2.2%	2.0%	1.6%	
Salary increase rate		1.2%	2.8%	4.5%	2.7%	1.2%	2.0%	4.5%	2.9%	
Expected future pension increases		0.1%	3.5%	n/a	1.4%	0.1%	3.6%	n/a	1.6%	
Interest crediting rate		0.3%	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, 2019 and 2018.

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.

Table 20.5a		Life expectancy at age 65				
Mortality tables and life expectancies for major plans – current period	Country	Mortality table for major plans	for a male currently		for a female currently	
			aged 65		aged 45	
			aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
	Switzerland	BVG 2015 with generational projections according to CMI model adapted to Swiss mortality with a long-term trend rate of 1.25%	21.60	23.20	23.60	25.10
	United Kingdom	113% of S3PMA Light (males) or 100% of S3PFA (females) with CMI_2018 projection using a long-term rate of 1.0%	21.83	22.83	23.73	24.93
	United States	Pri-2012 with MP-2019 Generational projection and white collar adjustment	21.99	23.51	23.40	24.94
	Germany	RP 2014 with plan specific adjustments	21.30	22.26	23.31	24.21
		Heubeck 2018G	20.18	22.96	23.69	25.93

Table 20.5b		Life expectancy at age 65				
Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period	Country	Mortality table for major plans	for a male currently		for a female currently	
			aged 65		aged 45	
			aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
	Switzerland	BVG 2015 Generational	22.50	24.30	24.50	26.40
	United Kingdom	PNXA00 with CMI_2017 projection with plan specific adjustments	22.53	23.63	23.25	24.45
	United States	RP 2014 with MP-2018 Generational projection and white collar adjustment	22.19	23.74	23.71	25.23
	Germany	RP 2014 with plan specific adjustments	21.25	22.22	23.27	24.16
		Heubeck 2018G	20.04	22.83	23.57	25.83

Consolidated financial statements (continued)

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.

Table 20.6

Maturity profile of future benefit payments for major plans

as of December 31

	2019				2018			
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Duration of the defined benefit obligation (in years)	15.3	19.8	12.5	14.2	14.1	21.0	12.2	14.0

Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):

< 1 year	221	343	227	49	215	479	220	58
1 to 5 years	917	1,449	892	231	893	1,819	879	254
5 to 10 years	1,117	2,340	1,065	297	1,129	2,070	1,069	348

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. While 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.

Table 20.7

Sensitivity analysis of significant actuarial assumptions

in USD millions, as of December 31	Defined benefit obligation ¹	
	2019	2018
Discount rate +50 bps	1,824	1,647
Discount rate -50 bps	(2,093)	(1,886)
Salary increase rate +50 bps	(73)	(71)
Salary decrease rate -50 bps	70	65
Price inflation increase rate +50 bps	(1,038)	(865)
Price inflation decrease rate -50 bps	903	763
Cash balance interest credit rate +50 bps	(76)	(116)
Cash balance interest credit rate -50 bps	72	73
Mortality 10% increase in life expectancy	(2,162)	(1,841)
Mortality 10% decrease in life expectancy	2,086	1,789

¹ A negative number indicates an increase and a positive number indicates a decrease in the defined benefit obligation.

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 12 percent of annual pensionable salary, depending on a number of factors. The Group's contributions under these plans amounted to USD 283 million and USD 184 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

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, can be 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 511 million and USD 523 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, 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 depends on various factors, including achievement of targets, and are subject to the discretion of the Remuneration Committee and the Board. Costs may therefore vary significantly from year to year. The net amounts of USD 229 million and USD 215 million for the years ended December 31, 2019 and 2018, 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 34 and 47 participants in the plan as of December 31, 2019 and 2018, 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 658 and 688 active participants in the plan as of December 31, 2019 and 2018, 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, 2019 and 2018 was 2,612 and 3,192, respectively.

A Dividend Shares scheme was launched in 2014 which allows employees to reinvest their dividends from Partnership Shares 3 and Reward Shares 3. As of December 31, 2019 and 2018, there were 439 and 385 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 2019, 4,096 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,097 in 2018. For the years ended December 31, 2019 and 2018, 1,761 and 1,648 employees, respectively, purchased shares under the 2018 and 2019 share plans.

The Group Long-Term Incentive Plan (LTIP)

Participants in this plan are allocated a target number of performance shares as notional shares of Zurich Insurance Group Ltd in April each year (target shares). The number of target shares is calculated as a percentage of annual base salary of each participant.

Consolidated financial statements (continued)

Target shares allocated in 2019 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 and have an equal weighting. One half of the shares that actually vest are sales-restricted for a further three years for members of the Executive Committee. 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, 2019 and 2018 there were 1,133 and 1,031 participants in this plan, respectively.

Table 21

for the years ended December 31

Shares allocated during the period

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2019	2018	2019	2018
Shares allocated during the period	517,101	544,780	333	310

The shares allocated each year are based on target under the Group's LTIP. The level of vesting will depend on the level of achievements in the performance criteria. If the vesting level is different to target, the actual cost of the share-based payments is adjusted accordingly in the year when the level of vesting is determined.

Consolidated financial statements (continued)

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	2019	2018
Remaining commitments under investment agreements	1,398	2,283
Guarantees and letters of credit ¹	1,003	2,083
Future operating lease commitments ²	–	2,149
Undrawn loan commitments	1	2
Other commitments and contingent liabilities ^{3,4}	732	2,346

¹ Guarantee features embedded in life insurance products are not included.

² Movement driven by the implementation of IFRS 16 'Leases.'

³ Movement is related to the acquisition of OnePath in May 2019 (see note 5).

⁴ Includes USD 131 million future cash outflows, that the Group as lessee is potentially exposed to which are not reflected in the measurement of lease liabilities in the balance sheet, of which USD 104 million is a lease agreement in Australia commencing in 2020 (see note 13.4).

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 2019 and 2018, USD 629 million and USD 605 million, respectively, related 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.

Zurich Insurance Group Ltd has provided unlimited guarantees in support of entities belonging to the Zurich Capital Markets group of companies.

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 will 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, 2018 and 2019.

In common with other insurance companies, the Group is mindful of the trend toward enhanced consumer protection. There is significant uncertainty about the ultimate cost this trend might have on our business. 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 assessments.

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 1.4 billion and USD 2 billion as of December 31, 2019 and 2018, 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 regarding cross-border business activities, including in particular by U.S. government authorities looking into activities of U.S. taxpayers with investments held outside the U.S. and activities of 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.

On April 25, 2019, the DOJ announced that Zurich Life Insurance Company Ltd (ZLIC) and Zurich International Life Limited (ZILL) entered into a non-prosecution agreement (NPA) with the DOJ, which memorializes the DOJ's decision not to prosecute these entities for any U.S. tax-related offenses in connection with legacy cross-border sales to U.S. persons. Under the terms of the NPA, ZLIC and ZILL agreed to pay USD 5 million to the U.S. Treasury and to comply with certain specified conditions during the four-year term of the NPA.

This resolution has not had and will not have an adverse effect on the Group's operating results or consolidated financial condition.

Consolidated financial statements (continued)

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.

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 rely on third party providers or 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's 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 semi-annual 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 variance and stale price analysis, and comparisons with fair values of similar instruments and with alternative values obtained from asset managers and brokers.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.1 compares the fair value with the carrying value of financial assets and financial liabilities. Certain financial instruments are not included in 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 related to unit-linked contracts.

Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities	Table 23.1			
	in USD millions, as of December 31			
	Total fair value		Total carrying value	
	2019	2018	2019	2018
Available-for-sale securities				
Equity securities	13,905	12,587	13,905	12,587
Debt securities	138,676	132,522	138,676	132,522
Total available-for-sale securities	152,581	145,110	152,581	145,110
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	4,391	3,633	4,391	3,633
Debt securities	6,713	5,229	6,713	5,229
Total fair value through profit or loss securities	11,105	8,862	11,105	8,862
Derivative assets	1,226	899	1,226	899
Held-to-maturity debt securities	2,757	2,655	2,117	2,118
Mortgage loans	6,351	6,935	5,935	6,556
Other loans	9,879	9,123	8,274	7,614
Total financial assets¹	183,899	173,583	181,239	171,158
Derivative liabilities	(365)	(325)	(365)	(325)
Financial liabilities held at amortized cost				
Liabilities related to investment contracts	(1,106)	(606)	(931)	(504)
Senior debt	(5,388)	(5,329)	(5,148)	(5,237)
Subordinated debt	(7,558)	(6,722)	(6,852)	(6,775)
Total financial liabilities held at amortized cost	(14,052)	(12,658)	(12,930)	(12,516)
Total financial liabilities¹	(14,417)	(12,983)	(13,296)	(12,842)

¹ 2019 includes equity securities, debt securities, other loans and liabilities due to investment contracts related to the OnePath acquisition (see note 5).

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, 2019					
	Level 1	Level 2	Level 3	Total	
Fair value hierarchy – non-unit-linked – current period					
Available-for-sale securities					
Equity securities	9,633	2,855	1,417	13,905	
Debt securities	–	130,963	7,713	138,676	
Total available-for-sale securities	9,633	133,818	9,129	152,581	
Fair value through profit or loss securities					
Equity securities	1,611	602	2,179	4,391	
Debt securities	–	6,632	81	6,713	
Total fair value through profit or loss securities	1,611	7,234	2,260	11,105	
Derivative assets	2	1,092	132	1,226	
Investment property	–	2,760	10,501	13,261	
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts fair value option ¹	–	–	206	206	
Total	11,246	144,905	22,228	178,379	
Derivative liabilities	(4)	(320)	(42)	(365)	
Liabilities for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,215)	(2,215)	
Total	(4)	(320)	(2,257)	(2,581)	

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Table 23.2b					
in USD millions, as of December 31, 2018					
	Level 1	Level 2	Level 3	Total	
Fair value hierarchy – non-unit-linked – prior period					
Available-for-sale securities					
Equity securities	8,854	2,515	1,219	12,587	
Debt securities	–	124,963	7,559	132,522	
Total available-for-sale securities	8,854	127,478	8,778	145,110	
Fair value through profit or loss securities					
Equity securities	1,409	25	2,198	3,633	
Debt securities	–	5,151	78	5,229	
Total fair value through profit or loss securities	1,409	5,176	2,276	8,862	
Derivative assets	10	810	79	899	
Investment property	–	2,269	10,082	12,351	
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts fair value option ¹	–	–	204	204	
Total	10,273	135,733	21,419	167,425	
Derivative liabilities	(2)	(288)	(35)	(325)	
Liabilities for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,203)	(2,203)	
Total	(2)	(288)	(2,238)	(2,528)	

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.3a		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – current period	in USD millions, as of December 31, 2019				
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	92,528	18,203	919	111,650
	Debt securities	–	8,042	21	8,062
	Other loans	–	2,818	–	2,818
	Total fair value through profit or loss securities	92,528	29,062	940	122,530
	Derivative assets	1	2	–	3
	Investment property	–	–	3,034	3,034
	Total investments for unit-linked contracts¹	92,529	29,064	3,974	125,567
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(48,967)	–	(48,967)
	Derivative liabilities	(2)	–	–	(2)
	Total	(2)	(48,967)	–	(48,969)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Table 23.3b		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – prior period	in USD millions, as of December 31, 2018				
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	76,887	18,985	619	96,490
	Debt securities	–	6,431	21	6,452
	Other loans	–	2,667	–	2,667
	Total fair value through profit or loss securities	76,887	28,083	640	105,610
	Derivative assets	1	2	–	3
	Investment property	–	–	3,222	3,222
	Total investments for unit-linked contracts¹	76,888	28,084	3,863	108,835
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(40,828)	–	(40,828)
	Derivative liabilities	(11)	(1)	–	(12)
	Total	(11)	(40,829)	–	(40,840)

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 exchange listed and daily published 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).

Where there are active and transparent markets and no significant adjustments to the observable data required, the Group classified also a small portion of its investment property within level 2.

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 hedge funds that are not actively traded. Such instruments are obtained from net asset value information and audited financial statements provided by the issuing company. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- ▶ 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. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- ▶ 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. Quantitative information on unobservable inputs are not available when counterparty pricing was used. For internally calculated fair values significant increases/(decreases) in volatilities or correlation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.
- ▶ 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. In general the portfolio is valued using an internal income capitalization approach. 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.
- ▶ Reinsurers' share of liabilities and liabilities 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. 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.
- ▶ 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. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.

For details on Group investments sensitivities, refer to section analysis by risk type in the risk review.

The fair value hierarchy is reviewed at the end of each reporting period to determine whether significant transfers between levels have occurred. Transfers between levels mainly arise as a result of changes in market activity and observability of the inputs to the valuation techniques used to determine the fair value of certain instruments.

No material transfers between level 1 and level 2 occurred for the year ended December 31, 2019.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.4a

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non-unit-linked – current period

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, 2019	1,219	7,559	2,198	78	79	(35)	10,082
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	107	7	26	–	(12)	–	183
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(8)	(16)	198	2	(6)	(17)	213
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	34	286	–	–	61	18	–
Purchases	286	1,271	237	9	14	(8)	854
Settlements/sales/redemptions	(228)	(809)	(491)	(1)	(2)	–	(882)
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	18
Transfers into level 3	–	34	–	–	–	–	–
Transfers out of level 3	(11)	(619)	–	(7)	–	–	–
Foreign currency translation effects	17	–	11	1	(1)	1	33
As of December 31, 2019	1,417	7,713	2,179	81	132	(42)	10,501

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the audited consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2019, the Group transferred USD 619 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2 and USD 34 million out of level 2 into level 3. The transfers were mainly driven by a pricing provider change for a significant portfolio of syndicated loans receiving market quotes on a regular basis as a result of orderly market transactions and a rating upgrading of none-agency asset backed securities to 'AAA.'

Table 23.4b

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non-unit-linked – prior period

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, 2018	988	6,251	2,566	84	61	(30)	9,464
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	104	14	38	–	(1)	–	123
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(9)	(15)	(43)	(2)	(6)	(5)	136
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	102	(163)	–	–	11	1	–
Purchases	278	2,456	511	–	8	(4)	689
Settlements/sales/redemptions	(212)	(1,181)	(870)	(2)	(6)	–	(668)
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(15)
Transfers into level 3	4	352	–	–	17	–	554
Transfers out of level 3	–	(43)	–	–	–	–	–
Foreign currency translation effects	(37)	(111)	(4)	(2)	(3)	2	(201)
As of December 31, 2018	1,219	7,559	2,198	78	79	(35)	10,082

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the audited consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2018, the Group transferred USD 352 million of available-for-sale debt securities out of level 2 into level 3. The transfers were mainly due to a review of the classification of certain collateralized loan obligations due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value. The Group also transferred USD 554 million of investment property out of level 2 into level 3. The transfer resulted from a review of the classification of the real estate property due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.5a					
Development of liabilities for insurance contracts fair value option classified within level 3 – current period	in USD millions		Gross	Ceded	Net
	As of January 1, 2019		2,203	(204)	1,999
	Premiums		54	(5)	50
	Claims		(233)	15	(218)
	Fee income and other expenses		1	5	6
	Interest and bonuses credited to policyholders		194	(18)	176
	Changes in assumptions		(3)	–	(3)
	As of December 31, 2019		2,215	(206)	2,010

Table 23.5b					
Development of liabilities for insurance contracts fair value option classified within level 3 – prior period	in USD millions		Gross	Ceded	Net
	As of January 1, 2018		2,436	(224)	2,212
	Premiums		62	(5)	57
	Claims		(249)	22	(227)
	Fee income and other expenses		(15)	2	(12)
	Interest and bonuses credited to policyholders		(26)	1	(24)
	Changes in assumptions		(6)	–	(6)
	(Decreases)/increases recorded in other comprehensive income		–	–	–
	As of December 31, 2018		2,203	(204)	1,999

Table 23.6a					
Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – current period	in USD millions		Fair value through profit or loss securities		
			Equity securities	Debt securities	Investment property
	As of January 1, 2019		619	21	3,222
Realized gains/(losses) recognized in income ¹		4	–	(55)	
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹		61	–	20	
Purchases		292	–	144	
Sales/redemptions		(57)	(2)	(418)	
Transfers into level 3		1	–	–	
Transfers out of level 3		–	–	–	
Acquisitions and divestments		–	–	7	
Foreign currency translation effects		(1)	–	112	
As of December 31, 2019		919	21	3,034	

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.6b
Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – prior period

in USD millions

Fair value through profit or loss securities

	Equity securities	Debt securities	Investment property
As of January 1, 2018	503	51	3,410
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	6	–	134
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	–	1	(18)
Purchases	162	–	232
Sales/redemptions	(84)	(14)	(333)
Transfers into level 3	32	–	–
Transfers out of level 3	–	(16)	–
Acquisitions and divestments	–	–	(9)
Foreign currency translation effects	(1)	(1)	(195)
As of December 31, 2018	619	21	3,222

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Non-recurring fair value measurements of assets and liabilities

Under certain circumstances, the Group may measure certain assets or liabilities at fair value on a non-recurring basis when an impairment charge is recognized.

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, 2019

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	147,382	5,882	8,268	11,775	173,307
Past due but not impaired financial assets					
Past due by:					
1 to 90 days	–	32	5	1,504	1,541
91 to 180 days	–	9	1	193	203
181 to 365 days	–	3	–	171	174
> 365 days	–	4	–	289	293
Past due but not impaired financial assets	–	48	6	2,157	2,211
Financial assets impaired	125	11	21	173	330
Gross carrying value	147,507	5,941	8,295	14,105	175,848
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	2	21	69	93
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	4	–	194	198
Net carrying value	147,507	5,935	8,274	13,841	175,558

Table 24.1b

in USD millions, as of December 31, 2018

Analysis of financial assets – prior period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	139,831	6,475	7,592	12,061	165,959
Past due but not impaired financial assets					
Past due by:					
1 to 90 days	–	58	–	1,425	1,482
91 to 180 days	–	9	–	214	222
181 to 365 days	–	4	–	234	239
> 365 days	–	4	–	208	212
Past due but not impaired financial assets	–	75	–	2,080	2,155
Financial assets impaired	39	12	21	133	204
Gross carrying value	139,870	6,561	7,614	14,273	168,318
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	1	–	74	75
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	4	–	169	174
Net carrying value	139,870	6,556	7,614	14,030	168,070

Consolidated financial statements (continued)

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, 2019 and 2018, respectively.

Table 24.2a
Development of allowance for impairments – current period

in USD millions

	Mortgage loans	Other loans	Receivables
As of January 1, 2019	6	–	243
Increase/(decrease) in allowance for impairments	–	7	22
Amounts written-off	–	15	(1)
Acquisitions and divestments	–	–	4
Foreign currency translation effects	–	–	(5)
As of December 31, 2019	6	21	263

Table 24.2b
Development of allowance for impairments – prior period

in USD millions

	Mortgage loans	Other loans	Receivables
As of January 1, 2018	7	11	258
Increase/(decrease) in allowance for impairments	(1)	(12)	(10)
Amounts written-off	–	–	–
Acquisitions and divestments	–	–	15
Foreign currency translation effects	–	–	(20)
As of December 31, 2018	6	–	243

The Group has elected to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective on January 1, 2021. For further information on the Group's eligibility to the temporary exemption from IFRS 9, please refer to note 2.

Under IFRS 9, the classification and measurement of all debt instruments will be driven by the business model in which these assets are held and by their contractual terms. The combined effect of the application of the business model and contractual cash flows characteristics determine whether the financial assets are measured at amortized cost, fair value with changes recognized in other comprehensive income (OCI) or fair value through profit or loss. The business model will be assessed at the date of the initial application of IFRS 9.

Debt instruments with contractual terms that give rise to cash flows that are solely payment of principal and interest on the principal amount outstanding (SPPI) will be measured at either amortized cost or at fair value with changes recognized in OCI, unless they are managed on a fair value basis. The assessment of the features of the contractual terms is referred to as the SPPI test. Debt instruments that do not pass the SPPI test will always be measured at fair value through profit or loss.

Equity instruments including fund investments will be accounted for at fair value through profit or loss. The Group does not intend to make use of the election to present changes in fair value of certain equity instruments that are not held for trading in OCI with no subsequent reclassification of realized gains or losses to the income statement.

Table 24.3a and Table 24.3b show the fair value and the carrying value at the end of current and previous reporting period for the following two groups of financial assets:

- ▶ Financial assets with contractual terms that give rise to cash flows that are SPPI;
- ▶ Other financial assets not passing the SPPI test, as well as financial assets managed on a fair value basis for which no SPPI assessment has been performed. Financial assets that have not passed the SPPI test include equities, callable bonds with significant prepayment features, hybrid bonds with certain cash flows at the discretion of the issuer and some ABS/MBS that do not fulfill the SPPI criteria for contractually linked instruments.

Net unrealized gains/(losses) on debt securities available for sale that are not SPPI amounted to USD 277 million and USD (143) million for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively. The carrying value on held-to-maturity debt securities, mortgage loans, other loans, and receivables include impairment allowances of USD 270 million and USD 249 million of the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 24.3a

in USD millions, as of December 31, 2019

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – current period

	SPPI		Other financial assets		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale securities						
Equity securities	–	–	13,905	13,905	13,905	13,905
Debt securities	131,040	131,040	7,637	7,637	138,676	138,676
Total available-for-sale securities	131,040	131,040	21,542	21,542	152,581	152,581
Fair value through profit or loss securities						
Equity securities	–	–	4,391	4,391	4,391	4,391
Debt securities	–	–	6,713	6,713	6,713	6,713
Total fair value through profit or loss securities	–	–	11,105	11,105	11,105	11,105
Held-to-maturity debt securities	2,702	2,074	55	43	2,757	2,117
Mortgage loans	6,351	5,935	–	–	6,351	5,935
Other loans ¹	8,987	7,534	66	66	9,053	7,600
Receivables	12,679	12,679	–	–	12,679	12,679
Derivative assets	–	–	1,226	1,226	1,226	1,226
Total financial assets	161,758	159,262	33,994	33,982	195,752	193,244

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 826 million and USD 674 million for fair value and carrying value, respectively.

Table 24.3b

in USD millions, as of December 31, 2018

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – prior period

	SPPI		Other financial assets		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale securities						
Equity securities	–	–	12,587	12,587	12,587	12,587
Debt securities	124,829	124,829	7,694	7,694	132,522	132,522
Total available-for-sale securities	124,829	124,829	20,281	20,281	145,110	145,110
Fair value through profit or loss securities						
Equity securities	–	–	3,633	3,633	3,633	3,633
Debt securities	–	–	5,229	5,229	5,229	5,229
Total fair value through profit or loss securities	–	–	8,862	8,862	8,862	8,862
Held-to-maturity debt securities	2,655	2,118	–	–	2,655	2,118
Mortgage loans	6,935	6,556	–	–	6,935	6,556
Other loans ¹	8,295	6,865	86	112	8,381	6,978
Receivables ²	12,665	12,665	–	–	12,665	12,665
Derivative assets	–	–	899	899	899	899
Total financial assets	155,379	153,033	30,127	30,154	185,506	183,187

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 742 million and USD 636 million for fair value and carrying value, respectively.

² Include a reduction of USD 293 million compared to 2018, due to a reassessment resulting in those assets not being classified as SPPI.

With IFRS 9, the incurred loss impairment approach will be replaced by a forward-looking expected credit loss (ECL) approach that will apply to debt securities, loans and receivables that are not accounted for at fair value through profit or loss. Thus, the same ECL requirements will apply to all financial assets measured at amortized cost and those measured at fair value with changes recognized in OCI.

At initial recognition of a debt instrument, a loss allowance is recognized for expected credit losses resulting from default events within the next 12 months after the reporting date (12-month ECL). Such instruments are classified as Stage 1. The Group does not originate or acquire financial assets that are credit-impaired at initial recognition.

In the event of a significant increase in credit risk (SICR) since initial recognition, IFRS 9 requires the ECL allowance to be measured at an amount equal to lifetime expected credit losses resulting from all possible default events over the expected life of the financial instrument (lifetime ECL). Such instruments are referred to as Stage 2.

Consolidated financial statements (continued)

The Group applies the 'low credit risk practical expedient,' by assuming that no increase in credit risk has occurred since initial recognition for financial assets that have an external or internal rating equivalent to 'investment grade' (i.e., 'AAA' to 'BBB-') at the reporting date. For the remaining financial assets, the Group considers all relevant reasonable supporting information that is available without undue cost or effort when determining whether a SICR has occurred since initial recognition, or not. An increase in credit risk is assessed using a transition matrix approach that determines SICR thresholds depending on the credit rating at initial recognition and residual time to maturity of the instrument. Where necessary, the quantitative assessment is supplemented by a qualitative assessment of the issuer's credit quality. For certain less material portfolios, including residential mortgage loans, the '30 days past due' criterion is used as a primary indicator of a SICR. Where a SICR is no longer observed, the instrument transitions back to stage 1.

The Group has elected to apply the simplified approach for receivables from policyholders and other receivables that are allocated to 'Stage 2' unless individually impaired. Financial assets that have become credit-impaired are allocated to stage 3 based on similar principles as are applied under IAS 39 to determine whether credit loss has been incurred.

The tables 24.4a and 24.4b show the fair value and the carrying amount (before adjusting for any impairment in case of financial assets measured at amortized cost) of financial assets whose contractual terms give rise to cash flows that are SPPI, by impairment stages:

Table 24.4a

Financial assets (SPPI) by stages – current period

in USD millions, as of December 31, 2019	Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale debt securities	130,333	130,333	505	505	202	202	131,040	131,040
Held-to-maturity debt securities	2,702	2,074	–	–	–	–	2,702	2,074
Mortgage loans	6,304	5,895	22	21	25	25	6,351	5,941
Other loans ¹	8,957	7,506	29	29	–	–	8,987	7,534
Receivables	1,875	1,910	10,761	10,923	43	109	12,679	12,942
Total financial assets	150,172	147,718	11,316	11,477	269	336	161,758	159,531

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 826 million and USD 674 million for fair value and carrying value, respectively.

Table 24.4b

Financial assets (SPPI) by stages – prior period

in USD millions, as of December 31, 2018	Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total	
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale debt securities	124,194	124,194	502	502	132	132	124,829	124,829
Held-to-maturity debt securities	2,653	2,115	3	3	–	–	2,655	2,118
Mortgage loans	6,870	6,498	36	34	29	29	6,935	6,561
Other loans ¹	8,191	6,762	40	40	64	64	8,295	6,866
Receivables ²	1,637	1,647	10,936	11,126	92	136	12,665	12,909
Total financial assets	143,545	141,217	11,517	11,705	318	362	155,379	153,283

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 742 million and USD 636 million for fair value and carrying value, respectively.

² Include a reduction of USD 293 million in stage 2 compared to 2018, due to a reassessment resulting in those assets not being classified as SPPI.

Consolidated financial statements (continued)

25. Related-party transactions

In the normal course of business, the Group enters into various transactions with related parties. 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, or one other party controls both. Related parties of the Group include, among others, subsidiaries, associates, joint ventures, key management personnel, and the post-employment benefit plans (see note 20). Transactions between the Group and its subsidiaries are eliminated on consolidation, and they are not disclosed in the consolidated financial statements. A list of the Group's significant subsidiaries is shown in note 28. The transactions of the Group concluded with its associates and with its joint ventures are not considered material to the Group, either individually or in aggregate.

Table 25 summarizes related-party transactions with key management personnel reflected in the consolidated financial statements. Key management 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

Related party transactions – key personnel

Remuneration of key personnel of the Group

	2019	2018
Cash compensation, current benefits and fees	32	30
Post-employment benefits	4	4
Share-based compensation	35	23
Other remuneration	5	3
Total remuneration of key personnel	76	60

As of December 31, 2019 and 2018, 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, 2019 and 2018. 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 and USD 4 million for the years ended December 31, 2019 and 2018 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.

Consolidated financial statements (continued)

26. Relationship with the Farmers Exchanges

Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI) provide certain non-claims services to the Farmers Exchanges as their attorneys-in-fact, and also provide certain ancillary services to the Farmers Exchanges. Farmers Group Inc. is a wholly owned subsidiary of the Group. Attorney-in-fact services primarily include 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 services are primarily determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges. Ancillary services primarily include information technology, brand advertising and certain distribution related services that are not covered under the attorney-in-fact contracts for which FGI acts as a principal in arranging for those services to the 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/surplus notes issued by the Farmers Exchanges

As of December 31, 2019 and 2018, FGI and its subsidiary held the following surplus note and certificates of contribution issued by the Farmers Exchanges. Originally these were purchased by FGI subsidiaries in order to supplement the policyholders' surplus of the Farmers Exchanges.

Table 26.1

Certificates of contribution/surplus note

in USD millions, as of December 31	2019	2018
3.758% surplus note, due December 2027	100	100
Various other certificates of contribution	23	23
Total	123	123

In March 2019, the Farmers Exchanges repaid a USD 0.5 million certificate of contribution at an 8.50 percent rate to the Fire Underwriters Association. The USD 100 million of 10-year, no call five year notes at a 3.758 percent rate that the Farmers Exchanges issued to Farmers New World Life Insurance Company remain unchanged.

Conditions governing payment of interest and repayment of principal are outlined in the surplus note and 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 treaty with the Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges cede risk through a quota share reinsurance treaty, the All Lines Quota Share reinsurance agreement (All Lines agreement) with Farmers Reinsurance Company (Farmers Re Co), a wholly owned subsidiary of FGI. The All Lines agreement can be terminated after 90 days' notice by any of the parties.

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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 26.2

Quota share reinsurance treaty

in USD millions, for the years ended December 31

	All Lines agreement	
	2019 ¹	2018 ²
Net earned premiums and policy fees	197	193
Insurance benefits and losses, net ³	(143)	(129)
Total net technical expenses ⁴	(63)	(62)
Net underwriting result	(9)	2

¹ From January 1, 2019, Farmers Re Co assumed a 1.0 percent quota share. Another 28.0 percent was assumed by third parties. Effective December 31, 2019, Farmers Re participation in the All Lines agreement was reduced by 0.75 percent to 0.25 percent. Another 25.75 percent was assumed by third parties.

² From January 1, 2018, Farmers Re Co assumed a 1.0 percent quota share. Another 28.0 percent was assumed by third parties.

³ Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges catastrophe losses are subject to a provisional maximum of 6.75 percent of net earned premiums dependent on loss experience and recoveries at a specified rate for each year. Based on the results for 2019, the total catastrophe recoveries subject to the All Lines agreement was USD 1.3 billion.

⁴ Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges receive a ceding commission of 26.7 percent, 8.1 percent of premiums for unallocated loss adjustment expenses and 5.3 percent of premiums for other expenses.

c) Farmers management fees and other related revenues

Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI), wholly-owned subsidiaries of the Group, are the appointed attorneys-in-fact of the Farmers Exchanges, which are not owned by FGI. As the attorney-in-fact, FGI is permitted by policyholders of the Farmers Exchanges 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. This management fee, the primary source of revenue for FGI, has an agreed upon margin cap of 7% which is derived from FGI gross management result divided by the gross premium earned by the Farmers Exchanges. The expected revenues and expenses are assessed monthly to determine if expected revenues will be in excess of the cap, in which case the revenue is reduced on a pro-rata basis to ensure that no revenue is recognized for the amounts exceeding the cap. In addition, FGI revenue includes reimbursement of certain ancillary service costs incurred by FGI on behalf of primarily the Farmers Exchanges that are not covered under the attorney-in-fact contracts. The amounts incurred for these services are reimbursed to FGI at cost in accordance with allocations that are subject to approval by the Farmers Exchanges Board of Governors.

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 20.4 billion and USD 20.2 billion for the years ended December 31, 2019 and 2018, respectively.

Table 26.3

Farmers Management Services

in USD millions, for the years ended December 31

	2019	2018	Change
Management fees and other related revenues	3,780	3,204	18%
Management fees	2,804	2,796	
Revenues for ancillary services ¹	858	287	
Membership fees	60	60	
Other revenues	58	62	
Management and other related expenses	2,356	1,792	31%
Expenses for ancillary services ¹	858	287	
Management and other expenses	1,498	1,505	
Gross management result	1,424	1,412	1%
Managed gross earned premium margin	7.0%	7.0%	0.0 pts

¹ 2019 balance includes additional effect of adoption of IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers.'

Consolidated financial statements (continued)

27. Segment information

The Group pursues a customer-centric strategy, where the Property & Casualty (P&C) and Life businesses are managed on a regional basis. 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. The Group has identified 13 reportable segments in accordance with IFRS 8 'Operating Segments' and segment information is presented accordingly as follows:

- ▶ Property & Casualty regions
- ▶ Life regions
- ▶ Farmers
- ▶ Group Functions and Operations
- ▶ Non-Core Businesses

The Group's reportable segments comprise the following:

Property & Casualty and Life regions

- ▶ Europe, Middle East & Africa
- ▶ North America
- ▶ Asia Pacific
- ▶ Latin America
- ▶ Group Reinsurance

Property & Casualty regions provide a variety of motor, home and commercial products and services for individuals, as well as small and large businesses on both a local and global basis. Products are sold through multiple distribution channels including agents, brokers and bank distribution.

Life regions provide a comprehensive range of life and health insurance products on both an individual and a group basis, including annuities, endowment and term insurance, unit-linked and investment-oriented products, as well as full private health, supplemental health and long-term care insurance. In addition to the agent distribution channel, certain of these products are offered via bank distribution channels.

Farmers, through Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI), provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges, which are owned by their policyholders. 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. In addition, this segment includes the activities of Farmers Life, a writer of individual life insurance business in the U.S.

Group Functions and Operations comprise the Group's Holding and Financing, Headquarter and Zurich Insurance Mobile Solutions (ZIMS) activities. Certain alternative investment positions not allocated to business operating segments are included within Holding and Financing. In addition, this segment includes operational technical governance activities relating to technology, underwriting, claims, actuarial and pricing.

Non-Core Businesses include insurance and reinsurance businesses that the Group does not consider core to its operations and that are therefore mostly managed to achieve a beneficial run-off. Non-Core Businesses are mainly situated in the U.S., Bermuda, and in Europe.

Consolidated financial statements (continued)

Aggregations and additional information

Regional Property & Casualty and Life results are further aggregated to show a total Property & Casualty and total Life business view.

- ▶ Property & Casualty – total
- ▶ Life – total

For additional informational purposes, the Group also discloses income statement information for Property & Casualty Commercial Insurance and Property & Casualty Retail and Other Insurance results. Other Insurance includes SME, direct market and other program business.

- ▶ Property & Casualty Commercial Insurance
- ▶ Property & Casualty Retail and Other Insurance

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 certain non-insurance operations included in Non-Core Businesses, investments in hedge funds as at fair value through profit or loss, 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, legal matters or large one-off regulatory projects outside the ordinary course of business, gains and losses on divestment of businesses, certain business combination integration costs and impairments of goodwill are also excluded from BOP.

In 2019 the Group amended its BOP policy to exclude the monetary gains and losses resulting from the application of IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies.' The policy change was implemented with prospective effect, as the impact on comparable balances was not material to the Group's financial results.

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.1

in USD millions, for the years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2019	2018	2019	2018
Revenues				
Direct written premiums	12,722	12,955	14,389	13,912
Assumed written premiums	1,836	1,645	833	804
Gross written premiums and policy fees	14,558	14,600	15,223	14,716
Less premiums ceded to reinsurers	(2,739)	(2,389)	(5,551)	(4,988)
Net written premiums and policy fees	11,818	12,211	9,672	9,728
Net change in reserves for unearned premiums	(327)	(125)	(116)	277
Net earned premiums and policy fees	11,491	12,086	9,556	10,005
Net investment income on Group investments	578	621	1,081	1,026
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	37	(8)	174	(40)
Net investment result on Group investments	615	613	1,255	986
Other income	355	320	79	50
Total BOP revenues	12,461	13,019	10,890	11,041
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	7,438	7,884	6,555	7,109
Policyholder dividends and participation in profits, net	7	8	8	10
Underwriting and policy acquisition costs, net	2,168	2,315	2,295	2,318
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,458	1,741	309	515
Interest credited to policyholders and other interest	172	181	66	(23)
Restructuring costs and other items not included in BOP	(100)	(108)	(23)	(110)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	11,142	12,022	9,210	9,819
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	1,318	998	1,681	1,222
Depreciation and impairments of property and equipment	92	36	66	37
Amortization and impairments of intangible assets	83	76	37	84
Interest expense on debt	18	16	–	1
Business operating profit before non-controlling interests	1,125	869	1,578	1,099
Non-controlling interests	8	18	–	–
Business operating profit	1,117	851	1,578	1,099

**Property & Casualty
– Overview by
segment**

Consolidated financial statements (continued)

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
2,851	2,646	2,790	2,627	–	–	–	–	32,752	32,139
179	212	81	77	593	364	(2,091)	(1,736)	1,432	1,366
3,030	2,858	2,871	2,704	593	364	(2,091)	(1,736)	34,184	33,505
(505)	(486)	(583)	(466)	(534)	(447)	2,091	1,736	(7,822)	(7,041)
2,525	2,372	2,289	2,237	59	(83)	–	–	26,362	26,465
(75)	(122)	(132)	(93)	(104)	28	–	–	(754)	(34)
2,449	2,250	2,157	2,145	(45)	(55)	–	–	25,608	26,431
74	68	217	204	11	13	–	–	1,961	1,932
–	–	–	–	–	–	–	–	211	(48)
74	68	217	204	11	13	–	–	2,171	1,884
145	137	59	32	30	62	–	–	668	601
2,669	2,454	2,432	2,381	(4)	21	–	–	28,447	28,916
1,358	1,304	840	960	285	35	–	–	16,475	17,291
–	–	–	1	(2)	–	–	–	12	19
579	580	910	916	(13)	7	–	–	5,939	6,136
441	463	354	239	9	33	–	–	2,571	2,992
4	1	32	–	(3)	(4)	–	–	271	156
(7)	(13)	(50)	9	–	–	–	–	(180)	(221)
2,376	2,335	2,086	2,126	274	72	–	–	25,088	26,373
293	120	346	255	(279)	(51)	–	–	3,359	2,543
37	18	18	6	1	3	–	–	214	101
19	16	13	10	–	–	–	–	151	187
–	–	1	–	12	37	–	–	32	55
237	86	315	238	(292)	(92)	–	–	2,962	2,200
1	–	76	97	–	–	–	–	84	115
236	86	240	141	(292)	(92)	–	–	2,878	2,085

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.2

in USD millions, for the years ended December 31

**Life –
Overview by
segment**

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2019	2018	2019	2018
Revenues				
Life insurance deposits	13,839	16,025	778	227
Gross written premiums	8,025	8,509	122	80
Policy fees	1,564	1,594	339	326
Gross written premiums and policy fees	9,589	10,103	461	407
Net earned premiums and policy fees	8,899	9,439	447	392
Net investment income on Group investments	2,313	2,474	34	22
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	798	367	16	(11)
Net investment result on Group investments	3,111	2,840	49	11
Net investment income on unit-linked investments	1,278	1,375	–	–
Net capital gains/(losses) and impairments on unit-linked investments	15,236	(6,534)	676	(29)
Net investment result on unit-linked investments	16,514	(5,159)	676	(29)
Other income	369	458	41	36
Total BOP revenues	28,893	7,579	1,214	408
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	7,571	7,774	352	267
Policyholder dividends and participation in profits, net	17,537	(3,596)	676	(29)
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	333	(171)	–	–
Underwriting and policy acquisition costs, net	917	925	123	68
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,255	1,302	54	57
Interest credited to policyholders and other interest	212	218	39	8
Restructuring costs and other items not included in BOP	(99)	(47)	–	–
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	27,725	6,404	1,244	372
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)				
	1,168	1,175	(29)	37
Depreciation and impairments of property and equipment	23	12	–	–
Amortization and impairments of intangible assets	54	103	–	5
Interest expense on debt	2	4	–	–
Business operating profit before non-controlling interests	1,089	1,056	(30)	31
Non-controlling interests	52	46	–	–
Business operating profit	1,037	1,010	(30)	31

Life includes approximately USD 1.4 billion and USD 2.3 billion 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, 2019 and 2018, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
87	103	3,624	2,339	–	–	–	–	18,328	18,694
1,892	1,249	3,009	2,831	28	20	(37)	(28)	13,038	12,662
163	130	46	43	–	–	–	–	2,113	2,093
2,055	1,379	3,056	2,874	28	20	(37)	(28)	15,151	14,754
1,756	1,199	2,562	2,473	19	12	–	–	13,683	13,514
179	152	392	390	–	–	(2)	(2)	2,915	3,035
59	(35)	32	18	–	–	–	–	906	338
238	117	424	407	–	–	(2)	(2)	3,821	3,373
99	104	36	22	–	–	–	–	1,413	1,501
126	(163)	1,256	990	–	–	–	–	17,293	(5,737)
225	(60)	1,292	1,012	–	–	–	–	18,706	(4,236)
23	25	85	64	–	–	(1)	(1)	518	582
2,242	1,281	4,363	3,956	19	12	(3)	(3)	36,728	13,234
1,004	522	1,259	1,137	5	2	–	–	10,190	9,702
268	(21)	1,288	1,006	–	–	–	–	19,769	(2,640)
32	(12)	–	–	–	–	–	–	365	(183)
279	220	1,092	1,037	8	2	(1)	(1)	2,417	2,252
457	337	248	174	1	–	–	–	2,015	1,871
26	35	26	20	–	–	–	–	303	282
(63)	(12)	(66)	10	–	–	–	–	(228)	(50)
2,003	1,070	3,847	3,385	13	4	(1)	(1)	34,831	11,234
239	212	515	571	6	8	(2)	(2)	1,897	2,000
8	3	7	3	–	–	–	–	39	17
11	12	14	12	–	–	–	–	80	133
16	13	–	–	–	–	(2)	(2)	17	15
202	183	494	556	6	8	–	–	1,761	1,834
(2)	(2)	225	237	–	–	–	–	275	281
204	186	269	319	6	8	–	–	1,486	1,554

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.3

in USD millions, for the years ended December 31

Business operating profit by business

	Property & Casualty		Life	
	2019	2018	2019	2018
Revenues				
Direct written premiums	32,752	32,139	12,706	12,310
Assumed written premiums	1,432	1,366	332	352
Gross Written Premiums	34,184	33,505	13,038	12,662
Policy fees	–	–	2,113	2,093
Gross written premiums and policy fees	34,184	33,505	15,151	14,754
Less premiums ceded to reinsurers	(7,822)	(7,041)	(1,193)	(1,038)
Net written premiums and policy fees	26,362	26,465	13,958	13,717
Net change in reserves for unearned premiums	(754)	(34)	(275)	(202)
Net earned premiums and policy fees	25,608	26,431	13,683	13,514
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment income on Group investments	1,961	1,932	2,915	3,035
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	211	(48)	906	338
Net investment result on Group investments	2,171	1,884	3,821	3,373
Net investment result on unit-linked investments	–	–	18,706	(4,236)
Other income	668	601	518	582
Total BOP revenues	28,447	28,916	36,728	13,234
of which: inter-business revenues	(601)	(141)	(195)	(141)
Benefits, losses and expenses				
Losses and loss adjustment expenses, net	16,477	17,293	–	–
Life insurance death and other benefits, net	(1)	(2)	10,190	9,702
Insurance benefits and losses, net	16,475	17,291	10,190	9,702
Policyholder dividends and participation in profits, net	12	19	19,769	(2,640)
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	365	(183)
Underwriting and policy acquisition costs, net	5,939	6,136	2,417	2,252
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	2,571	2,992	2,015	1,871
Interest credited to policyholders and other interest	271	156	303	282
Restructuring costs and other items not included in BOP	(180)	(221)	(228)	(50)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	25,088	26,373	34,831	11,234
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)				
	3,359	2,543	1,897	2,000
Depreciation and impairments of property and equipment	214	101	39	17
Amortization and impairments of intangible assets	151	187	80	133
Interest expense on debt	32	55	17	15
Business operating profit before non-controlling interests	2,962	2,200	1,761	1,834
Non-controlling interests	84	115	275	281
Business operating profit	2,878	2,085	1,486	1,554

Life includes approximately USD 1.4 billion and USD 2.3 billion 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, 2019 and 2018, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
593	580	–	–	58	42	–	–	46,109	45,071
138	194	–	5	62	64	(17)	(14)	1,947	1,967
731	774	–	5	119	106	(17)	(14)	48,056	47,038
326	321	–	–	30	34	–	–	2,469	2,447
1,056	1,095	–	5	150	140	(17)	(14)	50,525	49,485
(175)	(179)	–	–	(100)	(11)	17	14	(9,274)	(8,255)
882	916	–	5	50	129	–	–	41,251	41,230
59	(1)	–	–	21	12	–	–	(949)	(224)
941	915	–	5	71	141	–	–	40,302	41,007
3,780	3,204	–	–	–	–	–	–	3,780	3,204
204	213	196	198	197	222	(174)	(212)	5,298	5,387
3	(1)	–	–	128	(109)	–	–	1,248	181
207	211	196	198	325	113	(174)	(212)	6,546	5,568
194	(52)	–	–	584	(86)	–	–	19,485	(4,374)
123	95	218	194	51	34	(448)	(425)	1,129	1,080
5,245	4,373	414	397	1,031	201	(623)	(636)	71,242	46,484
(39)	(51)	(261)	(282)	473	(21)	623	636	–	–
143	129	–	1	47	(27)	–	–	16,666	17,397
419	434	–	–	295	116	–	–	10,903	10,250
562	563	–	1	342	89	–	–	27,570	27,646
204	(43)	–	–	597	(72)	–	–	20,582	(2,736)
–	–	–	–	–	–	–	–	365	(183)
152	167	2	–	20	10	–	–	8,529	8,565
2,333	1,800	383	342	70	75	(69)	7	7,303	7,086
111	95	150	135	37	44	(282)	(279)	590	433
(17)	(49)	(47)	(43)	(4)	(1)	–	–	(476)	(364)
3,345	2,533	488	435	1,061	144	(351)	(272)	64,462	40,448
1,900	1,840	(74)	(38)	(31)	57	(272)	(365)	6,780	6,037
69	45	10	9	–	–	–	–	331	173
125	152	30	30	–	–	–	–	386	501
–	–	604	676	21	20	(272)	(365)	401	402
1,707	1,643	(717)	(754)	(52)	37	–	–	5,661	4,961
–	–	(1)	(1)	–	–	–	–	359	395
1,707	1,643	(716)	(753)	(52)	37	–	–	5,302	4,566

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.4

in USD millions, for the years ended December 31

**Reconciliation of
BOP to net income
after income taxes**

	Property & Casualty		Life	
	2019	2018	2019	2018
Business operating profit	2,878	2,085	1,486	1,554
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	716	481	204	197
Net gains/(losses) on divestment of businesses ¹	(198)	(19)	(146)	(5)
Restructuring costs	(104)	(212)	(44)	(67)
Other adjustments ²	(77)	(9)	(184)	18
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	84	115	275	281
Net income before shareholders' taxes	3,300	2,441	1,591	1,977
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	365	(183)
Net income before income taxes	3,300	2,441	1,956	1,794
Income tax (expense)/benefit				
attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

¹ In 2019, Property & Casualty included losses of USD 217 million related to the sale of the Venezuelan operations offset by gains of USD 19 million related to the sale of ADAC Autoversicherung AG, Life included losses of USD 167 million for re-measurements of assets held for sale based on agreements to sell businesses in the UK and USD 43 million related to the sale of the Venezuelan operations offset by gains of USD 24 million related to the sale of the UK Life portfolio and gains of USD 39 million related to the sale of Bonfinanz AG, Group Functions and Operations included gains of USD 44 million for re-measurements of assets held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5). In 2018, Property & Casualty included losses of USD 19 million related to the sale of Endsleigh Limited companies (see note 5), Group Functions and Operations included provision release gains of USD 16 million related to the sale of insurance operations in Morocco, Middle East and South Africa and Non-Core Businesses included losses of USD 15 million related to a portfolio transfer in Singapore.

² Other adjustments in 2019 include charges related to the implementation of IFRS 17, business combination integration costs and monetary losses related to hyperinflation accounting in relation to the Group's operations in Argentina.

Consolidated financial statements (continued)

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	1,707	1,643	(716)	(753)	(52)	37	5,302	4,566
	5	28	(151)	(9)	70	24	845	720
	–	–	49	16	–	(15)	(295)	(24)
	(9)	(45)	–	(25)	(4)	(1)	(160)	(350)
	(8)	(4)	(47)	(18)	–	–	(316)	(14)
	–	–	(1)	(1)	–	–	359	395
	1,695	1,622	(866)	(790)	14	44	5,735	5,293
	–	–	–	–	–	–	365	(183)
	1,695	1,622	(866)	(790)	14	44	6,100	5,110
							(1,716)	(1,134)
							(365)	183
							(1,351)	(1,317)
							4,384	3,977
							237	261
							4,147	3,716

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.5

in USD millions, as of December 31

Assets and liabilities by business

	Property & Casualty		Life	
	2019	2018	2019	2018
Assets				
Cash and cash equivalents	6,136	7,402	4,309	4,575
Total Group Investments	70,119	70,140	111,265	101,285
Equity securities	8,517	8,351	8,741	7,040
Debt securities	51,795	51,773	82,275	74,750
Investment property	5,048	4,884	7,838	7,309
Mortgage loans	1,055	1,236	4,322	4,743
Other loans	3,701	3,894	8,073	7,428
Investments in associates and joint ventures	2	2	16	14
Investments for unit-linked contracts	–	–	121,390	104,695
Total investments	70,119	70,140	232,655	205,980
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	14,859	14,454	2,714	1,803
Deposits made under assumed reinsurance contracts	191	172	65	57
Deferred policy acquisition costs	5,694	5,367	11,695	12,350
Deferred origination costs	–	–	400	419
Goodwill	1,531	1,492	1,197	271
Other intangible assets	1,729	1,587	2,133	2,466
Other assets ¹	16,226	15,619	7,002	29,389
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	116,485	116,233	262,170	257,312
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	61,366	51,042
Liabilities for insurance contracts, gross	77,643	78,041	168,114	152,787
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	57,473	58,835	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	17,523	16,620	–	1
Future life policyholder benefits, gross	30	32	72,151	69,420
Policyholder contract deposits and other funds, gross	15	30	21,498	18,284
Reserves for unit-linked insurance contracts, gross	–	–	72,863	64,168
Other insurance liabilities, gross	2,602	2,524	1,603	914
Senior debt	621	719	657	681
Subordinated debt	953	918	647	612
Other liabilities ¹	12,963	13,691	13,387	36,829
Total liabilities	92,180	93,369	244,171	241,951
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	695	816	172	99

¹ In 2019, the Group reclassified USD 2 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell business in the UK (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 38 million. In 2018, the Group reclassified USD 24 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell business in the UK, Venezuela and Germany (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 29 million.

Consolidated financial statements (continued)

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	1,102	1,428	7,983	10,212	776	1,398	(12,426)	(16,366)	7,880	8,649
	5,488	5,348	9,311	9,747	5,834	6,172	(8,704)	(10,045)	193,312	182,647
	49	65	835	638	155	126	-	-	18,296	16,220
	3,821	3,462	5,467	6,030	4,562	4,841	(412)	(987)	147,507	139,870
	142	133	-	-	233	25	-	-	13,261	12,351
	559	577	-	-	-	-	-	-	5,935	6,556
	918	1,110	2,991	3,063	882	1,177	(8,291)	(9,058)	8,274	7,614
	-	-	17	16	3	3	-	-	39	36
	932	746	-	-	3,889	3,852	-	-	126,211	109,294
	6,420	6,094	9,311	9,747	9,723	10,024	(8,704)	(10,045)	319,523	291,940
	2,142	2,242	-	-	3,072	2,765	(34)	(67)	22,752	21,197
	229	400	-	-	258	254	(17)	-	726	883
	1,811	1,818	-	-	4	2	2	3	19,207	19,541
	-	-	-	-	-	-	-	-	400	419
	819	819	63	52	-	-	-	-	3,610	2,634
	388	402	83	88	-	-	-	-	4,333	4,542
	1,854	1,657	1,624	908	2,932	1,679	(3,383)	(3,716)	26,256	45,536
	14,765	14,860	19,063	21,007	16,766	16,122	(24,562)	(30,190)	404,688	395,342
	225	213	-	-	170	184	-	-	61,761	51,439
	7,364	7,311	3	27	11,075	11,139	(59)	(96)	264,140	249,208
	316	467	1	23	1,404	1,649	(30)	(61)	59,165	60,913
	20	79	-	2	10	14	(2)	(2)	17,551	16,714
	2,200	2,151	2	2	3,376	3,348	(2)	(4)	77,756	74,950
	3,867	3,882	-	-	2,101	2,071	-	-	27,480	24,266
	932	746	-	-	3,889	3,852	-	-	77,684	68,766
	29	(16)	-	-	296	206	(25)	(29)	4,505	3,599
	-	-	9,709	11,157	274	273	(6,113)	(7,593)	5,148	5,237
	-	-	7,726	7,579	-	-	(2,475)	(2,334)	6,852	6,775
	2,020	1,756	13,463	14,246	4,325	4,529	(15,919)	(20,169)	30,238	50,881
	9,610	9,279	30,900	33,009	15,843	16,124	(24,565)	(30,191)	368,139	363,540
									35,004	30,189
									1,545	1,613
									36,549	31,802
									404,688	395,342
	171	181	68	56	-	-	-	-	1,105	1,152

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.6

in USD millions, for the years ended December 31

	Commercial Insurance		Retail and Other Insurance	
	2019	2018	2019	2018
Gross written premiums and policy fees	16,279	15,450	19,419	19,443
Net earned premiums and policy fees	9,874	10,425	15,779	16,061
Insurance benefits and losses, net	7,157	8,071	9,034	9,185
Policyholder dividends and participation in profits, net	9	14	6	5
Total net technical expenses	2,584	2,776	5,725	5,872
Net underwriting result	124	(437)	1,015	1,000
Net investment income	1,231	1,180	719	739
Net capital gains/(losses) and impairments on investments	166	(37)	45	(11)
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	7	(92)	(51)	(51)
Business operating profit before non-controlling interests	1,528	614	1,727	1,677
Non-controlling interest	1	9	83	106
Business operating profit	1,527	605	1,644	1,572

**Property & Casualty
 – Commercial and
 Retail Insurance
 overview¹**
¹ Commercial and Retail Insurance overview exclude Group Reinsurance.

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.7

in USD millions

Property & Casualty – Revenues and non-current assets by region

	Gross written premiums and policy fees from external customers						Property, equipment and intangible assets	
	Total		of which Commercial Insurance		of which Retail and Other Insurance		as of December 31	
	for the years ended December 31		for the years ended December 31		for the years ended December 31		2019	2018
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Europe								
Austria	593	597					55	40
France	303	302					1	1
Germany	2,531	2,787					643	117
Italy	1,485	1,501					49	30
Ireland	363	369					85	46
Portugal	337	312					16	15
Spain	1,272	1,188					288	300
Switzerland	2,971	2,905					708	507
United Kingdom	2,938	2,986					172	115
Rest of Europe	685	700					83	79
Middle East & Africa								
Middle East	115	97					–	–
Europe, Middle East & Africa	13,592	13,744	5,044	4,798	8,548	8,946	2,099	1,249
North America								
Bermuda	7	–					–	–
Canada	590	464					17	8
United States	14,183	13,846					1,162	716
North America	14,780	14,310	7,867	7,600	6,913	6,710	1,178	724
Asia Pacific								
Australia	1,015	933					786	748
Hong Kong	307	300					44	26
Japan	874	830					29	21
Malaysia	343	292					61	46
Rest of Asia Pacific	342	323					10	4
Asia Pacific	2,881	2,678	909	887	1,973	1,791	930	844
Latin America								
Argentina	570	615					207	187
Brazil	1,182	1,117					515	549
Chile	366	342					24	19
Mexico	628	605					170	148
Venezuela	2	11					–	–
Rest of Latin America	180	74					58	40
Latin America	2,927	2,765	941	770	1,985	1,995	974	942
Group Reinsurance								
Group Reinsurance	4	9	–	–	4	9	2	7
Total	34,184	33,505	14,761	14,054	19,423	19,451	5,184	3,766

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.8

in USD millions

Life – Revenues and non-current assets by region

	Gross written premiums and policy fees from external customers		Life insurance deposits		Property, equipment and intangible assets	
	for the years ended December 31		for the years ended December 31		as of December 31	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Europe, Middle East & Africa						
Austria	107	136	52	53	25	25
Germany	2,273	1,811	1,776	2,076	71	290
Italy	871	1,010	2,699	1,834	38	45
Ireland ¹	577	625	3,276	3,389	88	5
Spain	2,090	3,004	59	30	1,083	1,188
Switzerland	1,285	1,217	241	201	3	3
United Kingdom	1,642	1,690	3,971	6,782	136	132
Zurich International ²	513	423	1,260	1,480	58	37
Rest of Europe, Middle East & Africa	206	167	505	179	4	5
Europe, Middle East & Africa	9,563	10,083	13,839	16,025	1,506	1,731
North America						
United States	461	407	778	227	–	1
North America	461	407	778	227	–	1
Asia Pacific						
Australia	1,179	515	11	25	1,182	194
Hong Kong	56	66	20	22	–	–
Indonesia	62	50	–	–	2	1
Japan	407	328	–	–	15	14
Malaysia	237	228	55	55	91	81
Rest of Asia Pacific ³	114	191	–	–	–	–
Asia Pacific	2,055	1,379	87	103	1,290	291
Latin America						
Argentina	90	105	80	89	41	9
Brazil	1,437	1,398	3,246	2,130	329	354
Chile	1,075	965	168	81	344	360
Mexico	412	379	131	39	113	111
Uruguay	42	26	–	–	–	–
Latin America	3,056	2,874	3,624	2,339	827	834
Total	15,135	14,742	18,328	18,694	3,624	2,857

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 Primarily relates to the quota share agreement with OnePath.

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, 2019

Significant subsidiaries – non-listed

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Australia					
Cover-More Group Limited	Sydney	100	100	AUD	1,014.2
Zurich Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	476.5
Zurich Australian Insurance Limited	Sydney	100	100	AUD	6.6
Zurich Financial Services Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	2,674.9
OnePath Life Limited	Sydney	100	100	AUD	1,219.4
OnePath Life Australia Holdings Pty Limited	Sydney	100	100	AUD	2,470.7
Austria					
Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft	Vienna	99.98	99.98	EUR	12.0
Brazil					
Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência S.A. ¹	Sao Paulo	51	51	BRL	2,509.2
Zurich Minas Brasil Seguros S.A.	Belo Horizonte	100	100	BRL	2,476.0
Zurich Resseguradora Brasil S.A.	Sao Paulo	100	100	BRL	204.0
Chile					
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Santiago	98.98	98.98	CLP	179,682.6
Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A. ¹	Santiago	51	51	CLP	24,252.9
Germany					
Deutscher Herold Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	18.4
Zürich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	100	100	EUR	152.9
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	68.5
Ireland					
Zurich Life Assurance plc	Dublin	100	100	EUR	17.5
Zurich Holding Ireland Limited	Dublin	100	100	EUR	0.1
Zurich Insurance plc	Dublin	100	100	EUR	8.2
Italy					
Zurich Investments Life S.p.A.	Milan	100	100	EUR	199.0
Luxembourg					
REX-ZDHL S.C.S. SICAV-SIF	Leudelange	100	100	EUR	1,446.8
Malaysia					
Zurich Life Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	579.0
Zurich Holdings Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	515.4
Mexico					
Zurich Santander Seguros México, S.A. ¹	Mexico City	51	51	MXN	190.0

Consolidated financial statements (continued)

Table 28.1

as of December 31, 2019

Significant subsidiaries – non-listed (continued)

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
Spain					
Bansabadell Pensiones, E.G.F.P, S.A.	Madrid	50	50	EUR	7.8
Bansabadell Seguros Generales, S.A. de Seguros y Reaseguros	Madrid	50	50	EUR	10.0
Bansabadell Vida S.A. de Seguros y Reaseguros	Madrid	50	50	EUR	43.9
Zurich Latin America Holding S.L. - Sociedad Unipersonal	Barcelona	100	100	EUR	43.0
Zurich Santander Holding (Spain), S.L. ¹	Boadilla del Monte	51	51	EUR	94.3
Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L. ¹	Madrid	51	51	EUR	40.0
Zurich Santander Insurance America, S.L. ¹	Madrid	51	51	EUR	177.0
Zurich Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. - Sociedad Unipersonal	Madrid	100	100	EUR	56.4
Switzerland					
Zurich Finance Company AG	Zurich	100	100	CHF	0.2
Zurich Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	825.0
Zurich Life Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	60.0
Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Zurich	100	100	CHF	11.7
United Kingdom					
Allied Zurich Holdings Limited	St. Hélier, Jersey	100	100	GBP	477.6
Zurich Assurance Ltd	Cheltenham, England	100	100	GBP	236.1
Zurich Employment Services Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	254.1
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	1,340.8
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	100	100	GBP	200.8
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man	100	100	GBP	123.4
Zurich UK General Services Limited	Fareham, England	100	100	GBP	343.2

Consolidated financial statements (continued)

Table 28.1

as of December 31, 2019

Significant subsidiaries – non-listed (continued)

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %	Nominal value of share capital (in local currency millions)	
United States of America					
Farmers Group, Inc. ²	Carson City, NV	100	100	USD	0.001
Farmers Reinsurance Company ²	Woodland Hills, CA	100	100	USD	58.8
Farmers New World Life Insurance Company ²	Bellevue, WA	100	100	USD	6.6
Zurich American Company, LLC	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich American Insurance Company	New York, NY	100	100	USD	5.0
Zurich American Life Insurance Company	Schaumburg, IL	100	100	USD	2.5
Zurich Holding Company of America, Inc. ³	Wilmington, DE	100	100	USD	0.0
ZCM Matched Funding Corp.	George Town, Cayman Islands	100	100	USD	0.00001
Centre Group Holdings (U.S.) Limited	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
ZCM (U.S.) Limited	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Capital Markets Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Structured Finance, Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.012

¹ Entities 100% owned by a ZIG subsidiary which is 51% owned by ZIG.

² 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.

³ Shares have no nominal value in accordance with the company's articles of incorporation and local legislation.

Consolidated financial statements (continued)

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, among others, include liquidation, material sale of assets, transactions affecting 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	
	2019		2018		2019	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%		
Total Investments	15,395	13,284	11,023	10,706		
Other assets	3,365	3,165	1,672	1,614		
Insurance and investment contract liabilities ¹	16,285	14,093	11,046	10,699		
Other liabilities	955	882	375	318		
Net assets	1,520	1,474	1,275	1,302		
Non-controlling interests in net assets	745	722	637	651		
Total revenues	3,099	2,943	2,196	3,039		
Net income after taxes	391	418	90	73		
Other comprehensive income	7	(204)	15	(31)		
Total comprehensive income	398	214	105	42		
Non-controlling interests in total comprehensive income	195	105	52	21		
Dividends paid to non-controlling interests	186	201	38	–		

¹ Includes reserves for premium refunds, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees and liabilities for insurance contracts.

Consolidated financial statements (continued)

29. Events after the balance sheet date

No events after the balance sheet date.

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 and consolidated statement of comprehensive income for the year ended December 31, 2019, the consolidated balance sheet as of December 31, 2019, the consolidated statement of cash flows and consolidated statement of changes in equity for the year ended December 31, 2019, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements (pages 179 to 289 and the audited sections of the risk review on pages 129 to 157) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at December 31, 2019 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



Overall Group audit materiality: USD 240 million

We concluded full scope audit work at 21 business units in 8 countries. The full scope audit work addressed 66% and 70% of the Group's gross written premiums and policy fees (GWP) and total assets, respectively. In addition, specific procedures were performed on a further 12 business units in 8 countries representing a further 8% and 10% of the Group's GWP and total assets, respectively.

The following key audit matters have been identified:

- Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities
- Valuation of property and casualty reserves
- Recoverability of goodwill and attorney-in-fact contracts

Report of the statutory auditor (continued)

Audit 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 judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group audit 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 misstatements, both individually and in aggregate, on the consolidated financial statements as a whole.

Overall Group audit materiality	USD 240 million
How we determined it	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 audit materiality. We applied a 5% rule of thumb which resulted in a selected overall audit materiality of USD 240 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 other external parties.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 20 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Audit scope

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 21 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 150 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 12 business units. Together the full scope audits and specific audit procedures accounted for 74% and 80% 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 audit results arising from the work during regular conference calls with the component audit teams.

Report of the statutory auditor (continued)

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, 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, which results in reduced investment returns, influences policyholders' behaviors, thereby creating a risk of accelerated amortization of deferred policy acquisition costs and a strain on the sufficiency of reserves for traditional life insurance contracts.

Refer to Notes 4, 8 and 11 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 opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Testing the completeness and accuracy of underlying data to source documentation.
- Involving our life insurance actuarial experts to independently test and challenge management's methodology and the assumptions used, with particular consideration of industry studies, the Group's experience and management's liability adequacy testing procedures. We focused on the changes to life actuarial methodology and assumptions during the year and assessed whether the methodologies are in compliance with recognized actuarial practices as well as regulatory and reporting requirements.
- Testing, on a sample basis, the calculation models applied to estimate the actuarially determined life insurance assets and liabilities.

Based on the work performed we determined that the methodologies, assumptions and underlying data used in the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities are reasonable and in line with industry accepted practice.

Report of the statutory auditor (continued)

Valuation of property and casualty reserves

Key audit matter

The valuation of property and casualty 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. Property and casualty 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 those with short-tail, high frequency claims. Further, not all natural catastrophes can be modeled using actuarial methodologies, which increases the degree of judgment needed in estimating property and casualty 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 property and casualty reserves.

In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Testing the completeness and accuracy of underlying claims data utilized by the Group's actuaries in estimating property and casualty loss reserves.
- Utilizing information technology audit techniques to analyse claims through claims data plausibility checks and recalculation of claims development patterns.
- Involving our actuarial experts to independently test management's property and casualty loss reserve studies and evaluate the reasonableness of the methodology and assumptions used against recognized actuarial practices and industry standards.
- Performing independent re-projections on selected product lines, particularly focusing on the largest and most uncertain property and casualty reserves. For these product lines our actuarial experts compared their re-projected reserves to those recorded by the Group, and assessed whether the recorded reserves were within a reasonable range.
- Performing sensitivity testing and evaluated the appropriateness of any significant adjustments made by management relating to property and casualty reserve estimates.

Based on the work performed we determined that the methodologies, assumptions and underlying data used in the valuation of property and casualty reserves are reasonable and in line with industry accepted practice.

Report of the statutory auditor (continued)

Recoverability of goodwill and attorney-in-fact contracts

Key audit matter

The Group's goodwill is allocated to cash generating units (CGUs) that are identified generally at a segment level. Acquisitions which closed in 2019 have added substantial amounts of goodwill. The valuation and recoverability of significant goodwill 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 the design effectiveness of selected key controls over terminal growth rate assumptions, and discount rates related to the recoverability of goodwill and attorney-in-fact contracts. In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Corroborating the justification of the CGUs defined by management for goodwill allocation.
- Testing 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.
- Testing the reasonableness of the assumptions used in the impairment assessment including projections of future income, terminal growth rate assumptions, discount rates and sensitivity analyses to determine the impact of those assumptions.
- Engaging our internal valuation experts to assist in the testing of key assumptions and inputs.

Based on the work performed we consider Management's impairment testing including the assumptions used to support the carrying value of goodwill and attorney-in-fact contracts as reasonable.

Report of the statutory auditor (continued)

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 129 to 157, 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 provisions 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

Alex Finn
Audit expert
Auditor in charge

Mark Humphreys
Audit expert

Zurich, February 12, 2020

Holding company

Review of the year

Zurich Insurance Group Ltd's net income after taxes for the year was CHF 2,864 million compared with CHF 67 million in 2018. In 2019, the net income after taxes mainly reflects dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd (ZIC) in the amount of CHF 2,750 million. No dividend was paid by ZIC in 2018, but ZIC repaid CHF 2,700 million of the subordinated debt to its parent in 2018.

The Annual General Meeting on April 3, 2019, approved a dividend of CHF 19.00 less 35 percent Swiss withholding tax per share out of the available earnings.

Shareholders' equity increased by CHF 47 million to CHF 13,608 million as of December 31, 2019, from CHF 13,561 million as of December 31, 2018, as a result of the net income after taxes for the year, partially offset by the dividend paid in 2019. During 2018, Zurich Insurance Group Ltd repurchased 1,740,000 treasury shares via a public share buy-back program. At the Annual General Meeting of April 3, 2019, the shareholders approved the cancellation of these shares. The corresponding reduction of the share capital of Zurich Insurance Group Ltd from 151,348,027 to 149,608,027 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each through cancellation of the repurchased treasury shares was completed in June 2019.

The Board of Directors proposes to the Annual General Meeting, which is to be held on April 1, 2020, to distribute a dividend from available earnings for 2019 of CHF 20.00 less 35 percent Swiss withholding tax per share.

Contents

Income statements	297
Balance sheets	298
Notes to the financial statements	299
Proposed appropriation of available earnings	304
Report of the statutory auditor	306

Holding company (continued)

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31	Notes	2019	2018
Other operating income		44	29
Other operating expenses	4	(11,311)	(15,312)
Financial income	5	2,887,637	91,549
<i>Dividend income</i>		2,753,243	–
<i>Interest income</i>		134,380	91,469
<i>Other financial income</i>		14	80
Financial expenses		(31)	(38)
Direct taxes	6	(12,833)	(9,637)
Net income after taxes		2,863,506	66,591

Holding company (continued)

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2019	2018
Current assets				
Cash and cash equivalents			2,423	2,557
Receivables from subsidiaries			921	77
Receivables from third parties			31,375	34,222
Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries			91,429	91,429
Total current assets			126,148	128,285
Non-current assets				
Subordinated loans to subsidiaries		7	2,132,405	2,132,405
Investments in subsidiaries		8	11,368,069	11,368,069
Total non-current assets			13,500,474	13,500,474
Total assets			13,626,622	13,628,759

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2019	2018
Short-term liabilities				
Other liabilities to subsidiaries			16,258	65,028
Other liabilities to third parties			920	962
Other liabilities to shareholders			1,480	1,425
Accrued expenses and deferred income to third parties			15	47
Total short-term liabilities			18,673	67,462
Total liabilities			18,673	67,462
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
Share capital		10	14,961	15,135
Legal reserves:			802,696	1,019,984
<i>Capital contribution reserve</i>		11	287,506	287,506
<i>General capital contribution reserve</i>			29,495	27,751
<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>		12	258,011	259,755
<i>General legal reserve</i>			515,190	732,478
<i>General legal reserve</i>			341,140	341,140
<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>		12	174,050	391,338
Treasury shares (directly held by the Company)		10	–	(548,167)
Free reserve		13	344,643	344,643
Retained earnings:				
<i>As of January 1</i>			12,729,702	15,529,736
<i>Dividends paid</i>			(2,816,854)	(2,475,287)
<i>Cancellation of treasury shares (directly held by the Company)</i>		10	(547,993)	–
<i>Net income after taxes</i>			2,863,506	66,591
<i>Allocation from/to reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>			217,288	(391,338)
Retained earnings, as of December 31			12,445,649	12,729,702
Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)			13,607,949	13,561,297
Total liabilities and shareholders' equity			13,626,622	13,628,759

Holding company (continued)

Notes to the financial statements

1. General information

Zurich Insurance Group Ltd (the Company) is a corporation 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 (ZIC).

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) Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)

Reserves for treasury shares are accounted for at the acquisition costs of these shares held by the respective subsidiary.

e) Treasury shares (directly held by the Company)

All treasury shares held directly by the Company as of December 31, 2018, were cancelled upon approval by the Annual General Meeting of April 3, 2019, and completion of the share capital reduction process in June 2019. In 2018, treasury shares are carried at acquisition cost and presented as a deduction in shareholders' equity.

4. Other operating expenses

Other operating expenses include directors' fees of CHF 4.7 million and CHF 4.3 million for the years ended December 31, 2019, and December 31, 2018, respectively. Overhead expenses decreased by CHF 3.2 million to CHF 3.6 million in 2019. In addition, fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority of CHF 2.5 million and CHF 3.4 million are included for the years ended December 31, 2019, and December 31, 2018.

5. Financial income

Financial income for the year 2019 consists of dividend income of CHF 2,753 million mainly received from the Company's subsidiary ZIC and interest income of CHF 134.3 million (2018: CHF 91.4 million) on the subordinated loan with ZIC. This interest income is recognized when Zurich Insurance Company Ltd declares its intention to pay a dividend to the Company.

Holding company (continued)

6. Direct taxes

Direct taxes include income and capital taxes in Switzerland.

7. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 2,132 million as of December 31, 2019, and December 31, 2018, respectively. In April 2018, ZIC paid back CHF 2,700 million.

8. Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries

as of December 31	2019			2018		
	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	121,436	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			11,368,069		

¹ in CHF thousands.

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 285 to 287 of this Annual Report.

9. 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 1,068 million as of December 31, 2019, and CHF 1,054 million as of December 31, 2018. The increase is mainly due to a positive foreign exchange effect, partially offset by an expired letter of comfort in the amount of USD 10 million (CHF 10 million) provided to an indirectly fully owned subsidiary. Furthermore, the Company 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 is not aware of any event of default that would require it to satisfy any of these guarantees or to take action under a support agreement.

10. Share capital

a) Changes to the share capital

During 2018, Zurich Insurance Group Ltd had repurchased shares via a public share buy-back program for cancellation purposes. At the Annual General Meeting of April 3, 2019, the shareholders approved the cancellation of the 1,740,000 own shares of Zurich Insurance Group Ltd repurchased under the public share buy-back program. The corresponding reduction of the share capital of Zurich Insurance Group Ltd from 151,348,027 to 149,608,027 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each through cancellation of the repurchased own shares was completed in June 2019.

The authorized share capital (Art. 5bis 1 of the Articles of Association) is comprised of 45,000,000 shares. The contingent share capital for Financial Instruments (Art. 5ter 1a of the Articles of Association; term as defined in section b) below) is comprised of 30,000,000 shares and the contingent share capital for Group employees (Art. 5ter 2a of the Articles of Association) is comprised of 4,947,232 shares. During the year 2019, no shares were issued to Group employees out of the contingent capital. During the year 2018, a total of 8,176 shares were issued to Group employees out of the contingent capital.

Holding company (continued)

b) Authorized share capital (as specified in Article 5bis of the Articles of Association)

Until April 4, 2020, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital of Zurich Insurance Group Ltd by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 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 subscription 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 subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies, up to a maximum of 15,000,000 shares, if the shares are to be used:

- ▶ for the take-over of an enterprise, of parts of an enterprise or of participations or for investments by Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies, or 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 or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies; or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

c) Contingent share capital (as specified in Article 5ter of the Articles of Association)

Financial Instruments

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of Financial Instruments by Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of Zurich Insurance Group Ltd, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments 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 Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- ▶ for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies; or
- ▶ on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- ▶ for the improvement of the regulatory capital position of Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Holding company (continued)

Up to April 4, 2020, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

On January 1, 2019, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 494,723.20 or 4,947,232 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. On January 1, 2018, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 495,540.80 or 4,955,408 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each.

During 2019, no shares were issued to Group employees out of the contingent capital. During 2018, 8,176 shares were issued to Group employees from contingent share capital. As of December 31, 2019 and December 31, 2018, the remaining contingent share capital available for issuance to Group employees amounted to CHF 494,723.20 or 4,947,232 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights as well as advance subscription rights of the shareholders are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and taking into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

11. Capital contribution reserve

Capital contribution reserve		2019	2018
in CHF thousands			
As of January 1		287,506	494,374
Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)		–	(19)
Dividend payment out of capital contribution reserve		–	(208,759)
Agio on share-based payment transactions		–	1,910
As of December 31		287,506	287,506

12. Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)

These reserves correspond 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.

Reserves for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)	Number of shares	Purchase value	Number of shares	Purchase value
	2019	2019 ¹	2018	2018 ¹
As of January 1	2,342,432	651,093	1,156,567	282,088
Purchases during the year	272,874	106,310	1,634,015	502,359
Sales during the year	(1,065,592)	(325,342)	(448,150)	(133,354)
As of December 31	1,549,714	432,061	2,342,432	651,093
Thereof held in capital contribution reserve				
As of January 1	1,064,728	259,755	1,156,567	282,088
As of December 31	1,057,654	258,011	1,064,728	259,755
Thereof held in general legal reserve				
As of January 1	1,277,704	391,338	–	–
As of December 31	492,060	174,050	1,277,704	391,338
Average purchase price, in CHF		390		307
Average selling price, in CHF		210		319

¹ in CHF thousands

Holding company (continued)

13. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2019	2018
	As of January 1	344,643	344,624
	Transfer from capital contribution reserve	–	19
	As of December 31	344,643	344,643

14. Shareholders

According to information available as of December 31, 2019, Zurich Insurance Group Ltd is not aware of any person or institution, other than BlackRock, Inc., New York, (>5 percent of the shares) and The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, (>5 percent of the shares) which, directly or indirectly, had an interest as a beneficial owner in shares, option rights and/or conversion rights relating to shares of Zurich Insurance Group Ltd exceeding the relevant thresholds prescribed by law.

15. 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 92 to 101 of this Annual Report.

16. 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, 2019, 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 92 to 101 of this Annual Report.

17. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 2.4 million include restricted cash of CHF 0.3 million as of December 31, 2019, compared to cash and cash equivalents of CHF 2.6 million and thereof restricted cash of CHF 0.3 million in the previous year.

Holding company (continued)

Proposed appropriation of available earnings

as of December 31	2019	2018
Registered shares eligible for dividends¹		
Eligible shares	149,608,027	151,348,027

¹ These figures are based on the share capital issued on December 31, 2019, and may change depending on the number of shares issued on April 6, 2020. Treasury shares are not entitled to dividends and will not be taken into account.

The Board of Directors proposes to the Annual General Meeting to be held on April 1, 2020, to appropriate the available earnings for 2019 as follows:

in CHF thousands	Available earnings
Available earnings	
<i>As of January 1, 2019</i>	12,729,702
<i>Dividends paid</i>	(2,816,854)
<i>Cancellation of treasury shares (directly held by the Company)</i>	(547,993)
<i>Net income after taxes</i>	2,863,506
<i>Allocation from reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>	217,288
Available earnings, as of December 31, 2019	12,445,649

in CHF thousands	Available earnings
Appropriation of available earnings	
As of January 1, 2020	12,445,649
Dividend payment out of available earnings ¹	(2,992,161)
Balance carried forward¹	9,453,488

¹ This figure is based on the share capital issued on December 31, 2019, and may change depending on the number of shares issued on April 6, 2020. Treasury shares are not entitled to dividends and will not be taken into account.

The Board of Directors proposes to the Annual General Meeting to be held on April 1, 2020, that the Company pay a dividend of CHF 20.00 per share, less 35 percent Swiss withholding tax, out of the available earnings for 2019 and to carry forward the remaining available earnings for 2019 in the amount of CHF 9,453 million as shown in the above table.

If this proposal is approved, a dividend of CHF 20.00 per share, less 35 percent Swiss withholding tax, will be paid from April 7, 2020.

Zurich, February 12, 2020

On behalf of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

Michel M. Liès

Group overview	Governance	Risk review	Financial review
----------------	------------	-------------	-------------------------

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 (the Company), which comprise the income statement for the year ended December 31, 2019, balance sheet as of December 31, 2019, and notes, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements (pages 297 to 303) as of December 31, 2019 comply with Swiss law and the Company's articles of association.

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



Overall audit materiality: CHF 135 million

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.

As key audit matter the following area of focus has been identified:

Recoverability of carrying value of investments in subsidiaries

Report of the statutory auditor (continued)

Audit 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 misstatements, both individually and in aggregate, on the financial statements as a whole.

Overall audit materiality	CHF 135 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 it is a generally accepted benchmark.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 13.5 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

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 judgements 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.

Report of the statutory auditor (continued)

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 judgement, 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.

Recoverability of carrying value of investments in subsidiaries

Key audit matter

We consider the investments in subsidiaries to be a key audit matter not only due to the judgment involved but also based on the magnitude of CHF 11.4 billion, which makes up more than 83% of the Company's total assets.

Investments in subsidiaries are carried at cost less necessary impairments and valued on an individual basis.

Management assesses whether there are any impairments in the carrying value of the investments in subsidiaries. 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 refer to note 3, para b) ("Summary of significant accounting policies") and note 8 ("Investments in subsidiaries") to the financial statements 2019.

How our audit addressed the key audit matter

We obtained an understanding of management's process and controls, and assessed and tested the design and operating effectiveness of a selected key control over the recoverability of the carrying value of investments in subsidiaries.

In relation to the particular matters set out opposite, our testing procedures included the following:

- Assessed the appropriateness of the Company's impairment testing methodology.
- Tested the mathematical accuracy of management's calculations.
- Tested the reasonableness of the assumptions used in the impairment assessment including projections of future income, terminal growth rate assumptions and discount rates.
- Re-performed management's impairment test on the carrying value of each investment in subsidiary, and challenged the impairment decisions taken.

Based on the work performed we consider management's impairment testing including the assumptions used to support the carrying value of investments in subsidiaries as reasonable.

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 association, 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 association. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Ray Kunz
Audit expert

Zurich, February 12, 2020

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 Berichtszeitraums geteilt wird.

Betriebsgewinn (BOP)

ist die interne Leistungskennzahl, womit die Gruppe alle Geschäftseinheiten führt. Es zeigt das Ergebnis 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 aus Kapitalanlagen (mit Ausnahme bestimmter in Non-Core Businesses enthaltener nicht-versicherungsbezogener Geschäfte, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteter Hedge-Fund-Anlagen, bestimmter zu konkreten ökonomischen Sicherungszwecken gehaltener Wertpapiere und der Anteile der Versicherungsnehmer am Anlageergebnis des Lebensversicherungsgeschäfts) sowie nichtoperative Wechselkursveränderungen bereinigt. Zudem werden auf besondere Umstände zurückzuführende Positionen wie Restrukturierungskosten, Rechtsstreitigkeiten oder grosse einmalige regulatorische Projekte ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Gewinne und Verluste aus der Veräusserung von Geschäften, bestimmte Kosten für die Integration von Unternehmenszusammenschlüssen und Wertminderungen auf Goodwill nicht in die Berechnung des BOP eingeschlossen. Der **BOPBIDA (Business Operating Profit before Interest, Depreciation and Amortization)** ist der BOP vor Zinsaufwand für Darlehen und Anleihen, Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen sowie Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, wohingegen Abschreibungen auf aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge und Investmentverträge sowie Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden. Weitere Informationen finden Sie in den «Consolidated Financial Statements, Note 27. Segment Information, Table 27.4».

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. Weitere

Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/ROE, EPS and BVPS».

Mittelzuflüsse

sind Nettokapitalentnahmen aus allen Geschäftseinheiten (P&C, Life, Farmers und Non-Core Business) an Group Functions & Operations (GF&O) nach Abzug aller zentralen Kosten in GF&O. Mittelzuflüsse von den Tochtergesellschaften erfolgen üblicherweise via Dividenden, Kapitalherabsetzungen, Rückzahlungen von gruppeninternen Verbindlichkeiten und Rückversicherungsgewinnen.

Kapitalanlagen

Die in der konsolidierten Bilanz ausgewiesenen Kapitalanlagen umfassen die Kapitalanlagen der Gruppe sowie Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter. **Kapitalanlagen der Gruppe** sind Anlagen, deren Anlagerisiko ganz oder teilweise von der Gruppe getragen wird. Dazu gehören auch Kapitalanlagen im Zusammenhang mit Kapitalanlageverträgen, die ermessensabhängige Überschussbeteiligungen vorsehen. In den durchschnittlichen Kapitalanlagen sind flüssige Anlagemittel, aber keine als Sicherheit dienenden flüssigen Mittel aus Securities-Lending-Programmen enthalten. Die Gruppe managt ihr diversifiziertes Anlageportfolio, um für ihre Aktionäre und Versicherungsnehmer optimale Ergebnisse zu erzielen und gleichzeitig die Einhaltung der lokalen aufsichtsrechtlichen und geschäftlichen Anforderungen, unter Führung des Asset/Liability Management and Investment-Ausschusses der Gruppe, 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.

Like-for-like

Like-for-like gibt die Veränderung einer zugrunde liegenden Kennzahl über einen bestimmten Zeitraum, bereinigt um die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sowie von Akquisitionen und Veräusserungen, an.

Nettoeinsparungen

basieren auf Einsparungen bei den gesamten direkten Barausgaben der Gruppe, einschliesslich nicht zugerechneter Schadenregulierungskosten (unallocated loss adjustment expenses) nach Berücksichtigung von Inflation und zusätzlichen Investitionen.

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

Glossar (fortgesetzt)

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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/ROE, EPS and BVPS».

Z-ECM (Zurich Economic Capital Model)

Das interne ökonomische Kapitalmodell von Zurich definiert das Z-ECM-Kapital, welches zum Schutz der Versicherungsnehmer der Gruppe erforderlich ist, damit jegliche Schadensansprüche mit einem Konfidenzniveau von 99,95% über einen Einjahreszeitraum erfüllt werden können. Unter der Z-ECM-Quote versteht man das Verhältnis der der Gruppe zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, welche im Z-ECM definiert sind, zum erforderlichen Z-ECM-Kapital des Kapitalmodells. Weitere Informationen finden Sie im «Risk Review» des Geschäftsberichts.

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Die folgenden Kennzahlen für das Segment Schaden- und Unfallversicherung 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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

Kostensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe des versicherungstechnischen Nettoaufwands 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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

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. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/P&C by segment & customer units».

Glossar (continued)

Lebensversicherungsgeschäft

Embedded-Value-(EV-)Grundsätze

Bei dieser Methode handelt es sich um einen markt-konformen 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. Die Bewertung von Optionen und Garantien erfolgt unter Anwendung von markt-konformen Modellen, die auf tatsächliche Marktwerte abgestimmt sind. Weitere Informationen finden Sie unter «Embedded Value Methodology» im «Embedded Value Report».

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)

ist ein Umsatzindex, der das Volumen neu abgeschlossener Lebensversicherungsverträge im Berichtszeitraum angibt. APE wird berechnet anhand der jährlichen Prämien des Neugeschäfts plus 10% neuer Einmalprämien im Berichtszeitraum, 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.

Marge des Neugeschäfts (NBM)

Diese Kennzahl stellt die Rentabilität des Neugeschäfts dar und entspricht dem Wert des Neugeschäfts geteilt durch APE, nach Berücksichtigung von Minderheitsanteilen.

Wert des Neugeschäfts (NBV), 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 nicht marktbezogenen 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.

Farmers

Bruttomanagementergebnis

Diese Leistungskennzahl von Farmers Management Services wird anhand der Managementgebühren und sonstigen verbundenen Erträge abzüglich der Managementaufwendungen und sonstigen verbundenen Aufwendungen, einschliesslich Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, berechnet. Weitere Informationen finden Sie in «Supplementary Information (unaudited)/Farmers».

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 hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges.

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

Sustainability

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: sustainability@zurich.com

Finanzkalender

Siehe Seite 25 in diesem Report oder auf der Website:
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar

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 auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen 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. Weiterhin indizieren Zwischenergebnisse nicht die Ergebnisse des Gesamtjahres.

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.

Impressum

Der Geschäftsbericht wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Unsere Berichterstattung besteht aus dem Geschäftsbericht, der in den Konzernüberblick, die Governance, den Risk Review und den Financial Review aufgeteilt ist und die Jahresrechnung (Holding Company) und die konsolidierte Konzernrechnung enthält. Der Lagebericht gemäss Statuten besteht aus den genannten Berichten ohne den Vergütungsbericht.

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: Lionbridge Switzerland AG

Fotografien: Titelbild, Seiten 2, 4, 20, 38, 90, 126, 164, 176, Jorma Müller; Seite 6, José Bernad; Seiten 10–11, Getty; Seiten 12–13, Ruben Sprich; Seiten 13, 19, 21, 22, 24, 27, 29, Daniel Bürgisser; Seiten 14–15, Belinda Mason; Seiten 16–17, Stephan Birrer; Seite 23, John H. Sauer; Seite 26, Michael Szoeny; Seite 28, Zurich Colombia.

Layout: NeidhartSchön AG, Zürich, www.neidhartschoen.ch

Publishingsystem: ns.publish von mms solutions AG, Zürich, www.mmssolutions.io

Zurich Insurance Group
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 625 25 25
www.zurich.com

