

Auf neuen Wegen

Zurich Insurance Group
Geschäftsbericht 2020



Wir nutzen Technologie, um Widerstandsfähigkeit und Innovation in einer sich verändernden Welt zu stärken.

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 in über 215 Ländern und Gebieten 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. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Zürich, Schweiz, wo sie 1872 gegründet wurde. Die Holdinggesellschaft, die Zurich Insurance Group AG (ZURN), ist an der SIX Swiss Exchange kotiert und verfügt über ein Level-I-American-Depositary-Receipt-Programm (ZURVY), das ausserbörslich an der OTCQX gehandelt wird.

Konzernüberblick

Auf neuen Wegen	1
Unser Geschäft	8
Brief des Verwaltungsratspräsidenten	12
Brief des Group CEO	14
Unser Geschäftsmodell	18
Unsere Strategie	20
Unserem Anspruch gerecht werden	23
Stakeholder Report 2020	30

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	42
Bericht über die Corporate Governance	44
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	92
Vergütungsbericht	94

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer	128
Risk review	130

Non-financial statements

Executive message on sustainability	162
Non-financial statements	164

Financial review

Message from our Group Chief Financial Officer	182
Financial overview	184
Message from our Group Chief Investment Officer	194
Consolidated financial statements	196
Holding company	312
Glossar	326
Kontakt	329

4 Die Zukunft schützen



Unserem Anspruch gerecht werden

23



10

Unsere globale Präsenz



Auf neuen Wegen

“

Wir passen uns künftigen Trends an, da die Versicherungsbranche in ein neues Zeitalter eintritt...

Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Brief des
Verwaltungsratspräsidenten

12



“

2020 war ein Jahr, das unser langfristiges Geschäftsmodell bestätigte...

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

14

Brief des
Group CEO



Auf neuen Wegen (fortgesetzt)

Die Zukunft ist digital – wir versichern sie

Unser Leben wird immer digitaler – und damit auch die Versicherungen. Wir verstärken unseren Fokus auf innovative digitale Technologie, um bessere Wege für die Interaktion mit unseren Kunden zu finden und ihre sich verändernden Bedürfnisse zu erfüllen.

Auf neuen Wegen (fortgesetzt)



Digitale Schadenabwicklungs- lösungen bieten Nonstop- Unterstützung

Als Reaktion auf die Lockdowns, Reisebeschränkungen und Massnahmen zum Social Distancing in vielen Ländern haben wir neue digitale Lösungen zur Schadenabwicklung eingeführt, um sicherzustellen, dass unsere Kunden weiterhin Unterstützung erhalten, wann immer sie sie brauchen – jedoch virtuell. In Spanien gibt unsere innovative App unseren Schadenregulierern die Möglichkeit, Schäden live via Smartphone-Kamera eines Kunden einzuschätzen. Die gesamte Beurteilung, für die früher 10 bis 15 Tage benötigt wurden, dauert jetzt nur noch 15 bis 30 Minuten. Dies hat zum Anstieg der Kundenzufriedenheit um 25% geführt.



Mehr Beiträge dazu:
Seiten 24–25

Auf neuen Wegen (fortgesetzt)

Auswirkungen des Klimawandels auf unsere Kunden mindern

Da die Auswirkungen der globalen Erwärmung zunehmend spürbar werden, hat Zurich im Jahr 2020 die Climate Change Resilience Services eingerichtet, um unsere Firmenkunden bei der Identifizierung, Bewertung, Minderung und Anpassung an heutige und zukünftige Klimawandelrisiken zu unterstützen. Diese Dienste nutzen die Fachkompetenz, die wir bei der Bewältigung von Klimawandelrisiken gewonnen haben, um den Kunden massgeschneiderte Einblicke und Lösungen zur Verfügung zu stellen, die helfen, sie heute und in Zukunft zu schützen.



Mehr Beiträge dazu:

Seiten 26–27



Auf neuen Wegen (fortgesetzt)

Die Zukunft schützen

Zukunftsfähig zu sein, bedeutet, das Risikomanagement neu auszurichten. Bei Zurich entwickeln wir Versicherungslösungen, die über den traditionellen Risikotransfer hinaus auch Leistungen zur Risikoprävention beinhalten. Unsere innovativen Produkte senken das Risiko für unsere Kunden und die Gemeinschaften, in welchen sie leben und arbeiten, und verleihen ihnen langfristige Widerstandsfähigkeit.

Auf neuen Wegen (fortgesetzt)

Es ist Zeit, sich für die Menschen und den Planeten einzusetzen

Vom Aufbau einer vielfältigen Belegschaft bis zur Umsetzung unserer Klimastrategie «1,5°C-Zukunftsplan» verfolgen wir entschlossen unser Ziel, eines der verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt zu sein. Wir machen Fortschritte bei unserem Engagement für Nachhaltigkeit und die Eindämmung des Klimawandels. Wenn wir unseren Planeten verlieren, können wir ihn nicht mehr zurückfordern.

Auf neuen Wegen (fortgesetzt)

Biologische Vielfalt wächst im Zurich Forest

Eine Million Bäume schlagen Wurzeln im atlantischen Regenwald in Brasilien. Mit Fördermitteln von Zurich wird das gemeinnützige Instituto Terra auf einer Fläche von 700 Hektar junge Bäume pflanzen und damit sicherstellen, dass das Areal an biologischer Vielfalt gewinnt und sich selbst erhält. Mitarbeitende von Zurich können einem Baum ihren Namen geben und zu Bewahrem des Zurich Forest werden. Das Projekt ergänzt die Massnahmen von Zurich, den Klimawandel einzudämmen und den globalen Temperaturanstieg auf 1,5 °C zu begrenzen, wie im UN Global Compact Business Ambition Pledge festgehalten.




Mehr Beiträge dazu:
Seiten 28–29



Unser Geschäft

Dynamisch, agil und ausgewogen

Wir sind eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 55'000 Mitarbeitenden bieten wir in über 215 Ländern und Gebieten eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen. Zu unseren Kunden gehören Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne.



Schaden- und Unfallversicherung

Anteil am gesamten Betriebsgewinn²
in Prozent

42%



Lebensversicherung

Anteil am gesamten Betriebsgewinn²
in Prozent

28%



Farmers Group, Inc.¹

Anteil am gesamten Betriebsgewinn²
in Prozent

30%

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. Details zum Business Mix der Exchanges dienen nur zu Informationszwecken.

² Basierend auf dem Betriebsgewinn vor Nettoaufwendungen für Group Functions und Operations und Non-Core Businesses.

Unser Geschäft (fortgesetzt)

Unsere Kennzahlen

USD 4,2 Mrd.
Betriebsgewinn
(BOP)¹

USD 3,8 Mrd.
Den Aktionären zurechenbarer
Reingewinn (NIAS)

11,0%
Eigenkapitalrendite, basierend
auf dem Betriebsgewinn nach
Steuern (BOPAT ROE)²

USD 3,4 Mrd.
Mittelzuflüsse³

USD 51,6 Mrd.
Gesamtertrag⁴

USD 226,4 Mrd.
Investment-Portfolio⁴

CHF 56,2 Mrd.
Marktkapitalisierung per
31. Dezember 2020

SST 182%
Solvenzquote gemäss dem
Schweizer Solvenzttest (SST),
Schätzung per
1. Januar 2021⁶

AA-/positiv
Standard & Poor's Finanzstärke-
Rating für die Zürich
Versicherungsgesellschaft AG
(31. Dezember 2020)

USD 5,8 Mrd.
Gesamtbeitrag «Impact
Investments»⁷

1,8 Tonnen
CO₂e-Emissionen pro
Mitarbeiter (metrische Tonnen
pro FTE)⁸

Über 1 Million
Anzahl Kunden, die durch das
NPS-Programm von Zurich
befragt wurden⁹

- Der Betriebsgewinn zeigt die zugrunde liegende Leistung der Geschäftseinheiten der Gruppe an, bereinigt um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen.
- Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.
- Nettomittelzuflüsse für das Gesamtjahr 2020.
- Gesamterträge ohne Nettokapitalertrag aus fondsgebundenen Kapitalanlagen.
- Marktwert des Anlageportfolios (ökonomische Ansicht). Weitere Informationen finden Sie auf [Seite 194](#).
- Der geschätzte Quotient für den Schweizer Solvenzttest (SST) per 1. Januar 2021 wurde auf der Grundlage des internen Modells der Gruppe berechnet, das von der Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA) genehmigt wurde.

- Der SST-Quotient per 1. Januar muss jedes Jahr bis Ende April bei der FINMA eingereicht werden und unterliegt der Überprüfung durch die FINMA. Die FINMA hat der Verwendung von Standard-Zinskurven für die Hauptwährungen zur Berechnung des SST-Quotienten zugestimmt, beginnend Ende des ersten Quartals 2020.
- Impact Investments 2020 bestanden aus grünen Anleihen (USD 3,8 Mrd.), sozialen und nachhaltigen Anleihen (USD 904 Mio.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 189 Mio.), davon 64% ausgeschüttet) und privaten Krediten zugunsten Impact-Infrastrukturprojekte (USD 904 Mio.).
- Zahl per 2019; Daten für 2020 werden im zweiten Quartal 2021 verfügbar sein.
- 2020 befragte Zurich über 1 Mio. Kunden (inklusive Zurich Santander) in über 25 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter System).

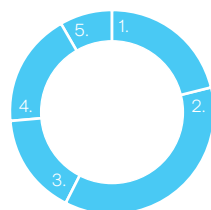
Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Versicherung, Dienstleistungen
und Risikoanalysen

USD 2,1 Mrd.
Betriebsgewinn

USD 35,5 Mrd.
Bruttoprämien und Policengebühren

Business Mix
2020 Bruttoprämien und Policengebühren
per Geschäftsbereich (%)³



1. Motor	21%
2. Property	36%
3. Liability	16%
4. Special lines	18%
5. Worker injury	8%

- Das Firmenkundengeschäft generiert etwa zwei Drittel der Bruttoprämien in der Schaden- und Unfallversicherung der Gruppe.
- Zurich ist gut positioniert, um von den für 2021 erwarteten starken Preistrends im Firmenkundengeschäft zu profitieren, nachdem sie das Firmenkundenportfolio zwischen 2016 und 2019 umgestaltet hat.

[Mehr zu Schaden- und Unfallversicherung:](#)
Seiten 186–187

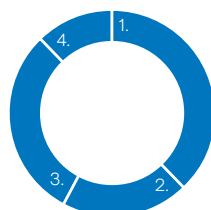
Lebensversicherung (Life)

Lebensversicherungen,
Kapitalanlagen, Spar- und
Vorsorgelösungen

USD 1,4 Mrd.
Betriebsgewinn

USD 27,6 Mrd.
Bruttoprämien, Policengebühren und
Beiträge mit Anlagecharakter

Business Mix
2020 Bruttoprämien, Policengebühren
und Beiträge mit Anlagecharakter
per Geschäftsbereich (%)³



1. Protection	38%
2. Corporate savings	20%
3. Unit-linked	30%
4. Savings & annuity	12%

- Zurich verfolgt eine langfristige Strategie mit Fokus auf Vorsorgelösungen und Sparprodukten mit geringer Kapitalbindung. Damit ist das Lebensversicherungsgeschäft gut für das derzeitige Niedrigzinsumfeld positioniert.
- 2020 machten Vorsorgelösungen, fondsgebundene Produkte und das Kollektivlebensversicherungsgeschäft 88% des Neugeschäfts aus.

[Mehr zu Lebensversicherung:](#)
Seiten 188–189

Farmers Group, Inc.¹

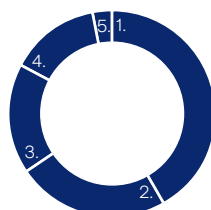
Eine hundertprozentige Tochtergesellschaft, die bestimmte Dienstleistungen an die Exchanges¹ erbringt

USD 1,5 Mrd.
Betriebsgewinn

USD 3,7 Mrd.
Managementgebühren und
verbundene Erträge

Farmers Exchanges¹

Business Mix
2020 Bruttoprämien
per Geschäftsbereich (%)³



1. Auto	47%
2. Home	28%
3. Speciality	14%
4. Business insurance	10%
5. Other	1%

- Zurich hält keine Eigentumsanteile an den Farmers Exchanges¹, die Eigentum ihrer Versicherungsnehmer sind. Die Exchanges sind ein führender Privatkundenversicherer in den USA.
- Die Farmers Exchanges¹ wachsen durch eine kundenorientierte Strategie sowie durch Innovation und Expansion in neue Segmente, wie etwa Versicherungen für kommerzielle Fahrgemeinschaften.

[Mehr zu Farmers Group, Inc. und Farmers Exchanges:](#)
Seite 190

³ Summe der gerundeten Prozentsätze kann von 100 abweichen.

Unser Geschäft (fortgesetzt)

Unsere globale Präsenz

Als einer der wenigen wirklich globalen Versicherer hat Zurich ein ausgewogenes und vielfältiges Geschäft. Wir haben eine starke Position in Nordamerika und Europa als Anbieter von Versicherungslösungen für Privat-, Firmen- und Unternehmenskunden mit wachsenden Positionen in der Region Asien-Pazifik und Lateinamerika.



Schaumburg,
Illinois

Nordamerika

In Nordamerika ist Zurich ein führender Anbieter von Schaden- und Unfallversicherungen für Firmenkunden, der unterschiedliche Sektoren einschliesslich globaler Konzerne, Grossunternehmen und mittelständische Unternehmen abdeckt. Zudem betreuen wir Lebensversicherungskunden in den Märkten für Privatkunden, vermögende Kunden und Firmenkunden. Die Gruppe ist auch über Farmers Group, Inc.¹ in den USA tätig.

Mehr dazu:
Seiten 288–291

USD 2,9 Mrd.

Betriebsgewinn² inklusive
Farmers Group, Inc.¹

USD 16,0 Mrd.

P&C – Bruttoprämien und
Policengebühren³

USD 0,5 Mrd.

Life – Bruttoprämien und
Policengebühren³

Santiago



Anteil am gesamten
Betriebsgewinn² in Prozent
(inklusive Farmers Group, Inc.)

54%

Lateinamerika

Zurich ist unter anderem in Brasilien, Mexiko, Argentinien und Chile tätig.

Mehr dazu:
Seiten 288–291

USD 0,5 Mrd.

Betriebsgewinn²

USD 2,3 Mrd.

P&C – Bruttoprämien und
Policengebühren

USD 2,3 Mrd.

Life – Bruttoprämien und
Policengebühren

Anteil am gesamten
Betriebsgewinn² in Prozent

9%

Unser Geschäft (fortgesetzt)



Zurich

Europa, Naher Osten und Afrika

Zurich hat wichtige Standorte in Deutschland, Italien, Spanien, der Schweiz und ist in weiteren Ländern einschliesslich wichtiger Märkte im Nahen Osten präsent.

Mehr dazu:
Seiten 288–291

USD 1,7 Mrd.

Betriebsgewinn²

USD 15,8 Mrd.

P&C – Bruttoprämien und
Policengebühren

USD 8,8 Mrd.

Life – Bruttoprämien und
Policengebühren

Hongkong



ZURICH
蘇黎世

Anteil am gesamten
Betriebsgewinn² in Prozent

32%

Anteil am gesamten
Betriebsgewinn² in Prozent

6%

Asien-Pazifik

Zurich baut ihre Präsenz in der Region Asien-Pazifik aus, mit Standorten in Australien, Hongkong, Indonesien, Japan und Malaysia.

Mehr dazu:
Seiten 288–291

USD 0,3 Mrd.

Betriebsgewinn²

USD 2,9 Mrd.

P&C – Bruttoprämien und
Policengebühren

USD 2,4 Mrd.

Life – Bruttoprämien und
Policengebühren

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 Basierend auf dem Betriebsgewinn vor Nettoaufwendungen für Group Functions und Operations und Non-Core Businesses, für die keine regionale Zuordnung verfügbar ist.

3 Ohne Farmers Group, Inc.

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Immer voraus schauen

“

Ganz gleich, wie die Situation aussieht – wir kümmern uns nach wie vor umeinander, um unsere Kunden, unsere Gemeinschaften wie auch um alle anderen Anspruchsgruppen und Partner.

Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats



Brief des Verwaltungsratspräsidenten (fortgesetzt)

#ZurichNeverStops

2020 wurde ein neuer Hashtag in unserem weltweiten Geschäft zum Trend: #ZurichNeverStops. Er wurde zu einem Aufruf, der uns angesichts dieser für unser Geschäft und unsere Kunden immensen Herausforderung vereinte. Er versinnbildlichte die Widerstandsfähigkeit, den Einfallsreichtum und die Flexibilität unserer Mitarbeitenden.

Wir führten rasch neue Technologien ein, erlernten neue Fähigkeiten und passten uns an neue Arbeitsweisen an. Der Einfallsreichtum unserer Teams sorgte dafür, dass wir für unsere Kunden – in einer Zeit, in der sie uns am nötigsten brauchten – einen reibungslosen Service erbringen konnten, wenn auch über andere Kanäle und Geräte.

Trotz ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen war der Verwaltungsrat von Anfang an der Ansicht, dass es sich bei der Pandemie vorrangig um eine Gesundheitskrise handelt. Wir massen der Gesundheit unserer Mitarbeitenden und Kunden sowie dem Wohlergehen unserer Gemeinschaften oberste Priorität bei.

Die Ereignisse 2020 zeigten, wie wichtig es ist, vorbereitet zu sein. Wir konnten uns auf diese neue Welt einstellen, weil wir uns sowohl auf die erwarteten als auch die unerwarteten Risiken vorbereitet hatten. Wir vermitteln unseren Kunden regelmässig unsere Einsichten darüber, wie wichtig es ist, vorbereitet zu sein. Diesmal standen wir selbst auf dem Prüfstand. Zu Beginn des Jahres 2020 wussten wir noch nicht, dass wir an der Schwelle zu einer globalen Pandemie standen – aber wir waren darauf vorbereitet.

Mehr erfahren:

Corporate Governance

 **Mehr Informationen:**
Seiten 42–90

Non-financial statements

 **Mehr Informationen:**
Seiten 162–179

Risk

 **Mehr Informationen:**
Seiten 128–158

Vergütung

 **Mehr Informationen:**
Seiten 92–125

Wir bleiben auf Kurs

2020 begann ein neuer dreijähriger Strategiezyklus. Als Reaktion auf die von der Pandemie ausgelösten Veränderungen haben wir bestimmte Aspekte vorangetrieben: So verstärken wir etwa die Digitalisierung unseres Geschäfts. Unsere Erfahrungen im Jahr 2020 haben zudem bestätigt, dass unsere Strategie richtig ist, und ich bin überzeugt davon, dass wir auf Kurs bleiben werden. Angesichts unserer Widerstandsfähigkeit und der entschlossenen Reaktion auf die Pandemie schlägt der Verwaltungsrat für das Jahr eine Dividende von CHF 20 je Aktie vor.

Unser Versprechen, allen Anspruchsgruppen – Kunden, Mitarbeitenden, Investoren und Gemeinschaften – Nutzen zu bringen, wurde selten auf eine so harte Probe gestellt und hat noch nie zuvor so überzeugend bewiesen, wie wichtig es ist. Wenn die Welt beginnt, sich von der Pandemie zu erholen, wird sich unser Beitrag auch zukünftig nach unseren Umwelt-, Sozial- und Governance-(ESG-)Zielen richten (siehe [Seiten 42–43](#)).

Unserer Ansicht nach muss der Wiederaufbau der Wirtschaft mit neuen Bemühungen einhergehen, eine gerechtere Gesellschaft aufzubauen, der Gesundheit und dem Wohlbefinden aller Priorität beizumessen und Nettonutzen für die Umwelt zu schaffen.

Beginn eines herausragenden Kapitels

Im vergangenen Jahr sagte ich, Zurich habe die Chance, die 2020er-Jahre zu einem herausragenden Kapitel in der stolzen 150-jährigen Geschichte des Unternehmens zu machen. Nun, 2020 war in der Tat ein aussergewöhnliches Jahr. Es belegte, dass Zurich mehr als fähig ist, sich an künftige Veränderungen anzupassen, wenn die Versicherungsbranche in ein neues Zeitalter eintritt.

Wichtiger ist jedoch: Wir haben erneut bewiesen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Unterschied ausmachen. Mit Vertrauen und Teamwork haben wir an einem Strang gezogen. Wir haben gezeigt, dass wir – ganz gleich, wie die Situation aussieht – uns nach wie vor umeinander, um unsere Kunden, unsere Gemeinschaften wie auch um alle anderen Anspruchsgruppen und Partner kümmern.

Die Erfahrungen, die wir alle gemacht haben, werden uns unser Leben lang begleiten und uns stärker machen. Denken Sie daran: #ZurichNeverStops.



Michel M. Liès
Präsident des Verwaltungsrats

Brief des Group CEO

Ein neuer Ausblick für neue Zeiten

“

Im Jahr 2020 haben wir die Solidität unserer Bilanz, die Agilität unserer Mitarbeitenden und die Aktualität unserer digitalen Strategie unter Beweis gestellt. All das hat uns geholfen, uns schnell an neue Wege zur Betreuung unserer Kunden und zum Schutz unserer Mitarbeitenden anzupassen.

Mario Greco
Group Chief Executive Officer



Brief des Group CEO (fortgesetzt)

Stark aufgestellt

Mehr als ein Jahr nach dem Beginn der Pandemie behauptet Zurich weiterhin ihre starke Position, sowohl finanziell als auch im Hinblick auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Während des sehr herausfordernden Jahres 2020 haben wir die Solidarität unserer Bilanz, die Agilität unserer Mitarbeitenden und die Aktualität unserer digitalen Strategie unter Beweis gestellt. All das hat uns geholfen, uns schnell an neue Wege zur Betreuung unserer Kunden und zum Schutz unserer Mitarbeitenden anzupassen.

Unser Geschäft wuchs im Laufe des Jahres durch die Vergrößerung unserer Kundenbasis, die Einführung neuer Dienstleistungen und Versicherungslösungen – wie die Geschäftseinheit LiveWell mit Fokus auf Gesundheit – und die Ausweitung unserer Präsenz. Beispiele dafür sind die erneuerte und verlängerte Partnerschaft mit der Deutschen Bank und die Übernahme des Schaden- und Unfallversicherungsgeschäfts von MetLife durch unsere Tochtergesellschaft Farmers Group, Inc. und die Farmers Exchanges in den USA. Das Firmenkundengeschäft entwickelte sich gut und wird sich voraussichtlich in diesem sich verhärtenden Markt weiter verbessern.

Unsere zielgerichteten Beiträge zur Verbesserung der Nachhaltigkeit des Planeten haben wir weiter fortgesetzt. Wir haben den Zurich Forest lanciert, die Gemeinschaften um uns herum zusammen mit der gemeinnützigen Z Zurich Foundation unterstützt und unseren Mitarbeitenden geholfen, sich um ihre Gesundheit und Sicherheit zu kümmern.

Die Pandemie hat das Bewusstsein für den Nutzen von Widerstandsfähigkeit und längerfristigem Denken gestärkt. Versicherer spielen eine entscheidende Rolle beim Voranbringen von Verhaltensänderungen zur Erzielung höherer Widerstandsfähigkeit. Mithilfe der neuen technischen Möglichkeiten richten wir unseren Fokus auf die Bereitstellung von Dienstleistungen, die traditionelle Risikotransferlösungen ergänzen, indem sie Risiken vermeiden oder reduzieren.

Reaktion auf ein sich änderndes Geschäftsumfeld:



Mit einer neuen Generation sprechen

Wir werden noch innovativer, um jüngere Kundensegmente wie die Millennials, die Generation Z und andere zu gewinnen, die sich individuelle, flexible Versicherungen wünschen. Wir arbeiten mit Start-ups und anderen zusammen, um neue Erkenntnisse zu erlangen. Und wir gewinnen mit unterschiedlichen Mitteln die nächste Mitarbeitergeneration, beispielsweise mit unserem preisgekrönten Berufslehreprogramm.



Die besten Mitarbeitenden gewinnen und binden

Um unseren Kunden die besten Dienstleistungen und Lösungen zu bieten, brauchen wir die besten Talente. Wir haben ein innovatives Schulungsprogramm für Führungskräfte eingeführt und Auszeichnungen für Diversität erhalten. Wir sind stolz darauf, dass wir die Mitarbeiterbindung verbessert haben, und fördern weiterhin 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 der jüngeren Vergangenheit. Zurich ist dabei, die Einführung von IFRS 17 abzuschliessen, und hat mit der Testphase für die geplante Einführung im Jahr 2023 begonnen.



Mit Finanzmarktentwicklungen Schritt halten

Als langfristiger Anleger haben wir die Aufgabe, im Verhältnis 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.



Vertrauen in eine vernetzte Welt fördern

Wir arbeiten eng mit unseren Kunden zusammen, um Risiken im Zusammenhang mit Vernetzung und Cyberspace zu erkennen. Im Jahr 2020 haben wir zum Beispiel gemeinsam mit dem globalen Sicherheitsexperten CYE die Zurich Cyber Security Services eingeführt und damit unser Cyberschutz-Angebot erweitert. Ausserdem fördern wir das Vertrauen in eine digitale Gesellschaft durch unsere branchenführende Datenschutzverpflichtung.



Nachhaltigkeit aktiv fördern

Wir sind führend bezüglich Nachhaltigkeit und ergreifen fortlaufend Massnahmen, um noch nachhaltiger zu werden. Deshalb nehmen wir im Jahr 2020 unter den Versicherungsunternehmen im Dow Jones Sustainability Index den ersten Platz ein. Zu unseren Schwerpunkten gehört der Klimawandel, der uns alle betrifft – von unseren Kunden bis hin zu den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Brief des Group CEO (fortgesetzt)

Gemeinsam eine bessere Zukunft schaffen

In dieser Zeit beispielloser Veränderungen ist Zurich entschlossen, eine Zukunft zu gestalten, in der wir uns alle positiv entwickeln können. Seit fast 150 Jahren schützt Zurich diejenigen, die uns ihr Vertrauen schenken. Auf diesem Vermächtnis bauen wir auf, um die Bedürfnisse unserer Kunden, Mitarbeitenden, Partner und der Gesellschaft zu erfüllen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, damit sie die dramatischen Veränderungen, die unsere Gemeinschaften durch den Klimawandel oder neue Technologien erleben, besser bewältigen können. Um das zu erreichen, haben wir unser Unternehmensziel aufgefrischt, um gemeinsam eine bessere Zukunft zu schaffen. Dieses Ziel definiert, wer wir sind, wer unsere Anspruchsgruppen sind und welche Wirkung wir in der Welt erzielen wollen.

Langfristige Ausrichtung: Beschleunigung des digitalen Wandels

Wir haben vor einigen Jahren mit unserem Wandel in ein digitales Unternehmen begonnen. Als die Pandemie begann, waren wir bereits in der Lage, unseren Kunden und Mitarbeitenden voll digitalisierte Dienstleistungen anzubieten. Schon früh im Jahr gingen unsere Mitarbeitenden zu Home-Office über und setzten ihre gute Kundenbetreuung auf diese Weise fort. Unsere Schadenabwicklung unterstützte die Kunden weiterhin nahtlos durch digitale Dienstleistungen. Die Mitarbeitenden, die Remote-Arbeit leisten, erhielten umgehend zusätzliche digitale Unterstützung für ihr Wohlbefinden und ihre mentale Gesundheit.

All diese Anstrengungen haben sich gelohnt. Wir erhielten eine Auszeichnung im Bereich Geschäftsinnovation für die virtuellen Inspektionen mithilfe des Zurich Risk Advisor, und unser Employee Net Promoter System Score (ENPS), eine Kennzahl für Mitarbeiterengagement und -loyalität, stieg um 22 Punkte. Diese Ergebnisse zeigen, wie sehr wir uns dafür einsetzen, auf die Bedürfnisse der Menschen zu hören und entsprechend zu handeln.

Wir möchten diese Dynamik durch die zusätzliche Ausweitung unseres digitalen Angebots in der Zukunft aufrechterhalten. Im September gaben wir eine neue Organisationsstruktur mit der Einführung der Global Business Platforms bekannt, die die Entwicklung neuer globaler digitaler Dienste wie LiveWell anführen soll.

Kundenorientierung

Unsere langfristige Ausrichtung kommt auch in rekordhohen Kundenzufriedenheitswerten im Jahr 2020 zum Ausdruck. Unsere Mitarbeitenden taten alles, um sicherzustellen, dass unsere Kunden sich in diesem Jahr jederzeit unserer Präsenz und Unterstützung bewusst waren. Da die Digitalisierung es immer einfacher macht, sich über alternative Angebote zu informieren, bemühen wir uns weiter um hohe Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung.

Wir haben die steigende Nachfrage nach Risikolösungen von unseren Firmenkunden genau verfolgt. Und wir bauen auf unseren bestehenden Angeboten auf, um ihnen mit Informationen, Dienstleistungen und Tools zu helfen, ihre Risiken besser zu verstehen, zu verwalten, zu vermeiden und zu mindern.

Wir haben unser Branding auf Basis unseres Unternehmensziels aufgefrischt, um die kundenorientierte Zurich der Zukunft besser abzubilden (siehe Kasten, oben links). Durch unser neues Branding möchten wir Gespräche mit unseren Kunden beginnen, besonders im Privatkundensektor.

Ein verantwortungsvoller Arbeitgeber

2020 hat sich erneut gezeigt, dass wir ein verantwortungsvoller Arbeitgeber für rund 55'000 Beschäftigte weltweit sind. Dank unseres langfristigen Engagements für die Weiterbildung und Umschulung unserer Belegschaft sowie der Förderung einer engeren Kommunikation mit unseren Mitarbeitenden konnten wir mit Agilität und Überzeugung auf ihre Bedürfnisse reagieren.

Neben der Bereitstellung digitaler Unterstützung für ihr Wohlbefinden und ihre mentale Gesundheit boten wir den Mitarbeitenden kostenlose Tests auf das neuartige Coronavirus und häufig auch kostenlose Grippeimpfungen an. Ausserdem gewährten wir den Mitarbeitenden und den Mitgliedern ihrer Haushalte Unterstützungsleistungen bei einem Krankenhausaufenthalt wegen COVID-19, damit sie sich während der Pandemie keine Sorgen machen mussten. Um mögliche finanzielle Sorgen in schwierigen Zeiten zu lindern, wird im Zusammenhang mit der Situation um COVID-19 zusätzlich eine einmalige Sonderzahlung an Zurichs Mitarbeitende der tiefsten Einkommensstufen in allen Ländern geleistet.

Die Herausforderungen des Klimawandels

Die weltweiten Lockdowns haben gezeigt, wie Einzelpersonen, Unternehmen und Regierungen schnell auf eine gemeinsame Bedrohung reagieren können. Wenn wir diese Dynamik beibehalten, bin ich zuversichtlich, dass wir gemeinsam eines der grössten Risiken unserer Zeit bewältigen können: den Klimawandel.

Da Zurich weiter zu den verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt gehören möchte, haben wir unseren Fokus auf den UN Global Compact Business Ambition Pledge zur Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 °C verstärkt.



Brief des Group CEO (fortgesetzt)



Seit vielen Jahren verankern wir das Prinzip der Nachhaltigkeit in sämtlichen Unternehmensbereichen, und sind seit 2014 als Organisation klimaneutral. Im Jahr 2020 waren wir einer der ersten grossen institutionellen Anleger, die anstelle des Geldbetrags die Ziele ihres Impact-Investment-Portfolios in den Vordergrund stellten.

Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) erklärte uns zur Nummer eins in der Versicherungsbranche, weil wir unsere Punktzahlen in allen drei Bereichen des Rankings verbesserten: in Bezug auf Governance und ökonomische sowie auf ökologische und soziale Aspekte. Ein weiteres Zeichen dafür, dass unsere langfristigen Anstrengungen sich auszahlen.

Wir setzen die Prüfung unseres Portfolios fort und stehen in Kontakt mit unseren Kunden, die von Kraftwerkskohle und Ölsand abhängig sind. Wir werden Unternehmen bei der Einführung umweltfreundlicherer Praktiken unterstützen – und keine Unternehmen mehr versichern, die nicht zur Umstellung bereit sind.

Wir arbeiten ausserdem mit unseren Firmenkunden zusammen, um ihnen mit Climate Change Resilience Services bei der Anpassung an aktuelle und zukünftige Klimarisiken zu helfen.

Wir haben den Zurich Forest lanciert, um zur Erreichung der Klimaziele beizutragen und die Unterstützung der Mitarbeitenden für den Klimaschutz zu gewinnen. Das Aufforstungsprojekt wurde gemeinsam mit dem gemeinnützigen Instituto Terra entwickelt und sponsert das Pflanzen von einer Million einheimischer Baumsetzlinge, um zur Wiederherstellung des atlantischen Regenwalds in Brasilien beizutragen. Alle Mitarbeitenden von Zurich können einem Baum ihren Namen geben und zu einem Bewahrer des Waldes werden.

Blick in die Zukunft

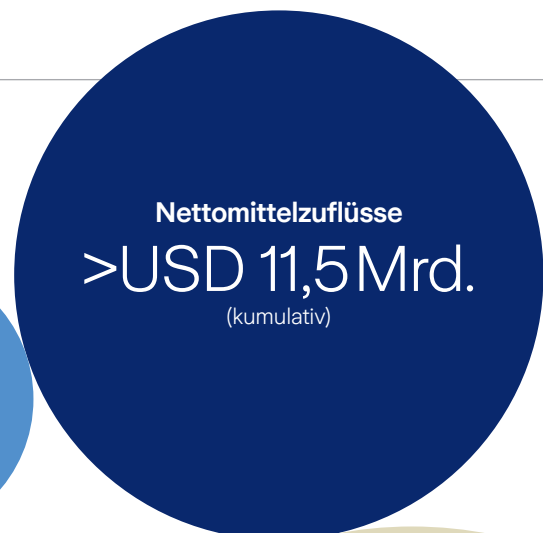
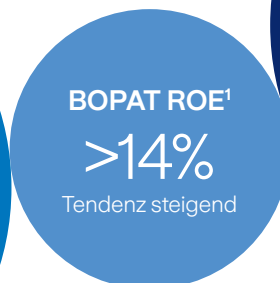
2020 war ein herausforderndes Jahr für unsere Welt. Das Jahr bestätigte aber auch, dass unser langfristiges Geschäftsmodell funktioniert. Die starken Grundlagen, die in den letzten Jahren geschaffen wurden, haben Zurich widerstandsfähiger gemacht. Sie gaben uns die Möglichkeit, schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und unsere Verbindungen zu unseren Kunden, Mitarbeitenden und den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, zu stärken.

Dank des langjährigen Vertrauens und der Treue unserer Aktionäre konnten wir unsere langfristige Vision umsetzen und von der dadurch erzielten Widerstandsfähigkeit profitieren. Unsere Kapitalposition war auch 2020 stark, und wir schlagen die gleiche Dividende vor wie vor der Pandemie.

All das erfüllt mich mit Stolz auf unsere erzielten Ergebnisse, und ich sehe den kommenden Jahren mit grossem Optimismus entgegen.

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Unsere Ziele für 2020–2022



¹ Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (BOP) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.
² Vor Kapitaleinsatz
³ Ab dem Geschäftsjahr 2020 wurde die Basis für das Zielkapital der Gruppe auf den Schweizer Solvenzttest (SST) umgestellt. Zuvor basierte der Zielbereich auf der internen Z-ECM-Basis der Gruppe.

Unser Geschäftsmodell

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.

Wir schaffen nachhaltigen Mehrwert

Während fast anderthalb Jahrhunderten haben wir unser Geschäftsmodell weiterentwickelt, um das Beste aus unseren Ressourcen zu machen und Mehrwert für alle unsere Anspruchsgruppen zu schaffen.

Unser Geschäftsmodell (fortgesetzt)



So profitieren unsere Anspruchsgruppen:

Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden, indem wir ihnen helfen, Risiken zu verstehen und sich vor ihnen zu schützen.

Mehr Informationen:
Seiten 30–31

Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden, indem wir allen die Möglichkeit geben, ihr Potenzial voll auszuschöpfen.

Mehr Informationen:
Seiten 32–33

Wir schaffen Mehrwert für unsere Investoren, indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und über eine starke Bilanz verfügen.

Mehr Informationen:
Seiten 34–35

Wir schaffen Mehrwert für Gemeinschaften und die Gesellschaft, indem wir unter anderem Risiken mindern und unser Wissen und unsere Erfahrung teilen.

Mehr Informationen:
Seiten 36–37

Unsere Strategie

Wir setzen auf unsere Stärken

Wir setzen unsere Strategie um, indem wir unseren Zielen und Werten treu bleiben und unsere Stärken ausspielen, um so den Grundstein unseres Erfolgs zu legen. Wir verfügen über ein ausgewogenes Geschäft mit einer soliden Finanzlage und einer verlässlichen Marke, das von talentierten Mitarbeitenden angetrieben wird.

Im Mittelpunkt unserer strategischen Prioritäten stehen:

- 1 Kunden
- 2 Vereinfachung
- 3 Innovation



Unsere Strategie (fortgesetzt)

Kunden

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.

Unser bisheriger Fortschritt

- 2020 gingen wir während der COVID-19-Pandemie rasch und flexibel auf die Bedürfnisse unserer Kunden ein.
- Wir lancierten unsere Einheit Global Business Platforms, die sich auf digitale Dienstleistungen konzentriert, um die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.
- Wir bauen unsere Beziehungen zu bestehenden Kunden weiter aus und verstärken unsere Innovationstätigkeit, um jüngere Kunden wie die Millennials und die Generation Z zu gewinnen.

Die nächsten Schritte

- Wir werden über unsere Einheit Global Business Platforms weitere kundenorientierte digitale Angebote lancieren.
- Wir werden die aufgefrischte visuelle Markenidentität global einführen, um unsere emotionale Beziehung zu unseren Kunden zu vertiefen.
- Wir werden das von uns angebotene Kundenerlebnis konzernweit verbessern, um sicherzustellen, dass wir die derzeitigen und künftigen Erwartungen unserer Kunden und Partner erfüllen können.

Vereinfachung

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

Unser bisheriger Fortschritt

- Wir steigerten die Effizienz unserer Schadenbeurteilung durch digitale Lösungen. So ermöglichte etwa in Spanien unsere App unseren Schadenregulierern, Schäden mittels Smartphone-Kamera live einzuschätzen. Dadurch wurde die gesamte Beurteilungszeit auf 15 bis 30 Minuten verkürzt – bislang dauerte dies 10 bis 15 Tage.
- Um das Erlebnis für unsere Kunden während der COVID-19-Pandemie weiter zu vereinfachen, führten wir im gesamten Geschäft digitale Signaturen ein.
- Wir strukturierten unsere internen IT- und Datenfunktionen um und haben einen Experten auf diesem Gebiet an Bord geholt: Ericson Chan leitet nun als Group Chief Information and Digital Officer unsere Aktivitäten.

Die nächsten Schritte

- Wir werden unsere Vereinfachungsmaßnahmen fortsetzen und uns dabei auf den Front-End-Bereich konzentrieren.
- Wir werden neue Daten und Technologien nutzen, um neue Angebote auf den Markt zu bringen, damit wir das Wachstum im Privatkunden- und Firmenkundenbereich vorantreiben.
- Wir wollen über vorhandene Vertriebskanäle stärker standardisierte und vereinfachte Produkte für kleine und mittlere Unternehmen einführen.
- Wir wollen in den Versicherungs-Kernfunktionen intelligente Automatisierungstechnologien einführen, und zwar in allen Regionen, Kundensegmenten und Geschäftsbereichen sowie internen Funktionen.

Unsere Strategie (fortgesetzt)

Innovation

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

1

2

3

Unser bisheriger Fortschritt

- Um unsere Digitalisierungsstrategie zu beschleunigen, lancierten wir unsere Einheit Global Business Platforms.
- Wir entwickelten unsere Risikodienstleistungen für Firmenkunden weiter – wir hören uns ihre Bedürfnisse und Wünsche an und handeln danach.
- Zudem haben wir das Zurich Customer Active Management weiter verbessert. Diese Einheit hilft uns, besser zu verstehen, welche Bedürfnisse die Kunden haben und wie wir sie besser betreuen können.
- Wir lancierten Produkte wie etwa LiveWell in neuen Märkten und bauten sie aus.
- Wir entwickelten die nächste Generation von Ideen im Versicherungswesen durch die Zurich Innovation Championship weiter.

Die nächsten Schritte

- Wir fahren konzernweit mit der Skalierung des Zurich Customer Active Management fort, um seine Auswirkungen auf die Kunden zu verstärken.
- Wir sind nach wie vor unserem Versprechen verpflichtet, dazu beizutragen, das Vertrauen in die digitale Welt zu fördern.
- Wir werden unser eigenes Geschäftsmodell weiter revolutionieren und den digitalen Wandel über unsere Einheit Global Business Platforms beschleunigen.

Unsere Ziele umsetzen...

Wir setzen auf unsere Stärken

Wir sind ein ausgewogenes und vielfältiges Unternehmen mit einzigartigen Fähigkeiten. Wir nutzen unsere Stärken, um Wert für unsere Anspruchsgruppen zu generieren und unsere Ziele zu erreichen:

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 gibt unseren Aktionären das Vertrauen, 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. Dank unseres starken Privat- und Firmenkundengeschäfts und unseres flexiblen Betriebsmodells können wir Konjunktur- und Marktschwankungen überstehen und Veränderungen in der Branche nutzen.

Verlässliche Marke, talentierte Mitarbeitende

Wir verstehen die Risiken unserer Kunden und können unsere Angebote so strukturieren, dass sie deren Bedürfnisse erfüllen. Dies stärkt unsere globale Marke, die eine der wertvollsten in der Versicherungsbranche ist. Unsere gute Reputation hilft uns, die besten Talente der Welt zu gewinnen.

Wir bleiben unserem Unternehmensziel und unseren Werten treu

Gewinn zu erwirtschaften ist nur ein Teil dessen, was es heute bedeutet, ein Unternehmen zu sein. Unser Ziel ist es, eines der verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt zu werden und dadurch positive Ergebnisse für die Menschen und den Planeten zu erzielen. Wir wollen dies durch die Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitenden, Investoren, Kunden und den Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, erreichen und so gemeinsam eine bessere Zukunft schaffen.

Unserem Anspruch gerecht werden

Unser Ziel ist es, eines der ver- antwortungsbe- wusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt zu sein.

Die folgenden Seiten zeigen, wie wir unseren Anspruch auf unterschiedliche Weise verwirklichen – zum Nutzen unserer Anspruchsgruppen.



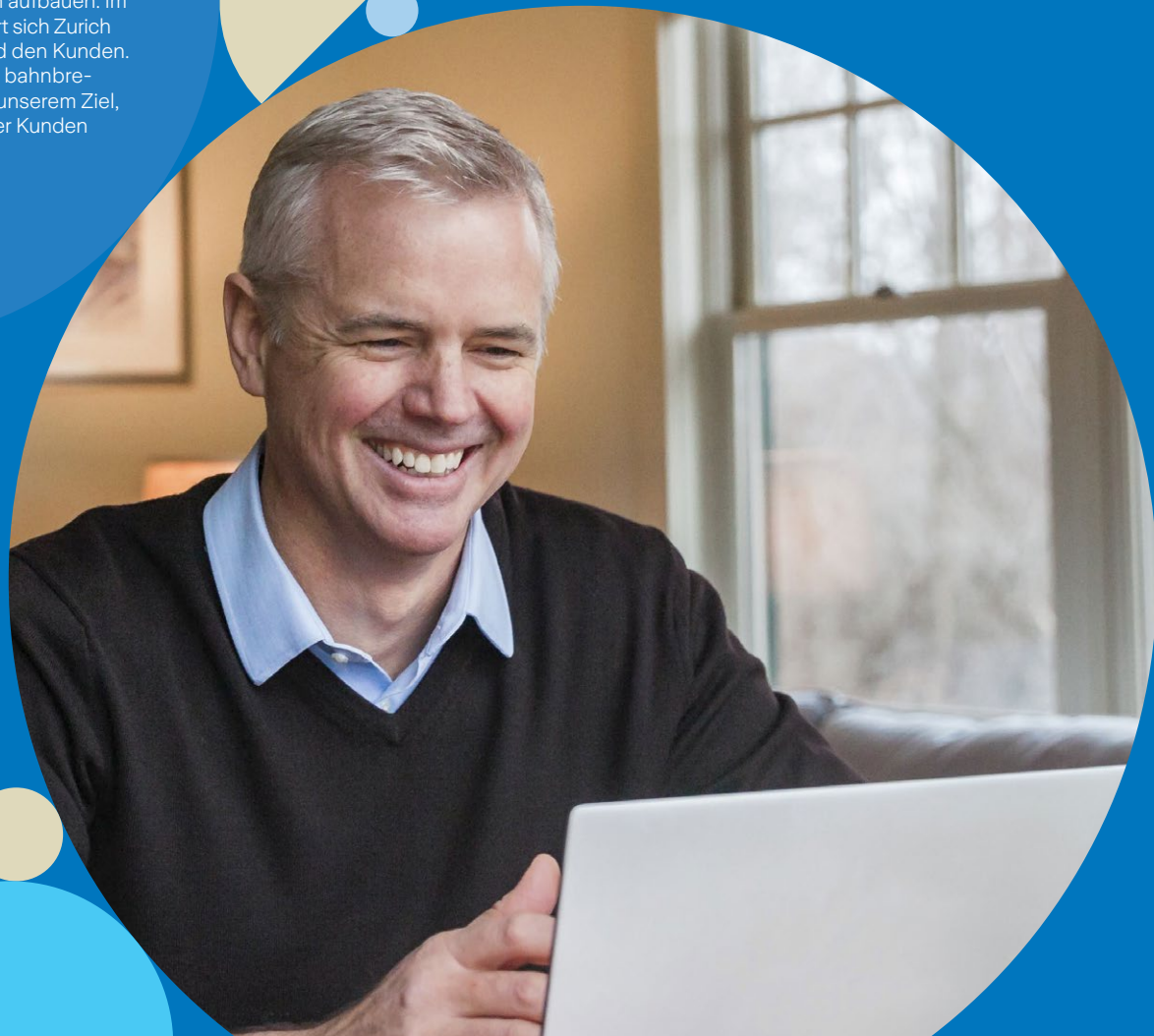
Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)

Weiterentwicklung in einer schnelllebigen, digitalen Welt

Aufbau digitaler Beziehungen zu den Kunden

Aufgrund der sich rasch ändernden Lebensstile sind innovative digitale Dienstleistungen gefragt. Die neue Einheit Global Business Platforms unter der Leitung von Jack Howell (rechts) geht darauf ein: Sie stellt immer mehr digitale Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung, die eine engere Beziehung zu den Kunden aufbauen. Im Rahmen ihrer Strategie konzentriert sich Zurich auf Vereinfachung, Innovation und den Kunden. Global Business Platforms ist ein bahnbrechender Schritt auf dem Weg zu unserem Ziel, der bevorzugte Versicherer unserer Kunden zu werden.

Für die Versicherungsbranche bricht ein neues Zeitalter an. Sowohl junge wie auch ältere Konsumenten interagieren zunehmend digital. Daher verstärkt Zurich ihren strategischen Fokus auf innovative, digitale Technologie, um die sich ändernden Bedürfnisse zu erfüllen und eine neue Generation von Kunden zu gewinnen.



Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)



Ferninspektion wird Realität

Womöglich sind Sie der Ansicht, dass sich Vor-Ort-Inspektionen unmöglich virtuell durchführen lassen. Tatsächlich? Mit der Remote-Collaboration-Funktion des Zurich Risk Advisor können Inspektionen mithilfe von verschlüsselten Videolinks zu einem Mobilgerät des Kunden durchgeführt werden. Das Tool, das auch hochaufgelöste Fotos aufnimmt, wurde 2020 mit einem Business Insurance Innovation Award ausgezeichnet. Es hilft Kunden, ihre Risiken in den unterschiedlichsten Geschäftsbereichen zu kontrollieren.



Grosse Ideen wollen Innovationschampion werden

Bei der Zurich Innovation Championship, einem über mehrere Monate laufenden Wettbewerb unter einigen der vielversprechendsten Start-ups der Welt, steht Innovation im Mittelpunkt. Bei ihrer zweiten Auflage 2020 zog die Veranstaltung über 1'300 Teilnehmer an. Sieger mit der Auszeichnung «Gold» wurde das Start-up SafeKeep mit seiner Plattform zur Bearbeitung von Sach- und Unfallschäden ClaimFlo. Der Wettbewerb verdeutlicht das Engagement von Zurich für ein tiefgreifendes Verständnis von Datenanalyse und den Wert, den digitale Lösungen für ihre Kunden bringen.

Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)



Zurich UK macht Mitarbeitende fit für die Zukunft

Zurich will 3'000 Mitarbeitende in Grossbritannien für die Zukunft rüsten, was zwei Dritteln der britischen Beschäftigten entspricht. In einem GBP 1 Million umfassenden Weiterqualifizierungsprogramm werden sie über einen Zeitraum von fünf Jahren für Aufgaben in Bereichen wie Robotik, Data Science und Cybersicherheit geschult. Die langfristige Weiterbildung von internen Talenten wird die Anpassungsfähigkeit und Agilität unserer Belegschaft erhöhen, Qualifikationslücken schliessen und könnte langfristig sogar GBP 1 Million an Kosten für Neueinstellungen und Entlassungen einsparen.



Vom Risikotransfer zu Risikodienstleistungen

Zusätzlich zum traditionellen Risikotransfer hat Zurich Dienstleistungen eingeführt und erweitert, die Firmenkunden helfen, Risiken zu mindern und sich an sie anzupassen, damit sie schädlichen Ereignissen immer einen Schritt voraus sind. Ob es darum geht, Unternehmen bei der Bewältigung von Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu unterstützen (siehe unsere Climate Change Resilience Services auf Seiten 4–5) oder Dienstleistungen im Bereich Cybersicherheit anzubieten: Wir werden auch weiterhin auf die wachsende Nachfrage von Firmenkunden nach Fachwissen und Beratung zum Aufbau langfristiger Widerstandsfähigkeit reagieren.



Einen langfristigen Ansatz verfolgen

Als Versicherer haben wir eine langfristige Perspektive. Wir helfen unseren Kunden, ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber aktuellen und künftigen Risiken zu stärken, und entwickeln dadurch langfristige Geschäftsbeziehungen, von denen alle unsere Anspruchsgruppen profitieren.

Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)



Gut leben mit LiveWell

Auf die steigende Nachfrage nach Wellness-Diensten geht Zurich LiveWell ein: Die 2020 geschaffene Plattform vereint alle Initiativen von Zurich im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden. Die neue Geschäftseinheit setzt unter der Leitung von CEO Helene Westerlind die Expansion von Dienstleistungen in neue Märkte um. Zudem stärken Übernahmen von Anbietern digitaler Dienste für Gesundheit und Wohlbefinden ihre Fähigkeit, innovative Lösungen anzubieten. Zurich LiveWell ist Teil der neuen Einheit Global Business Platforms.

Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)

Positives bewirken für unsere Mitarbeitenden und die Gesellschaft

Für uns bei Zurich ist finanzieller Erfolg nur der Anfang. Wir möchten eines der verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt werden – für die Menschen und den Planeten.



Auszeichnung für die inklusiven LGBT+ Praktiken von Zurich

Zurich war der einzige Versicherer, der von der gemeinnützigen LGBT+ Organisation Stonewall zu einem der Top Global Employers 2020 ernannt wurde. Pride@Zurich, das Netzwerk für LGBT+ Mitarbeitende von Zurich, wurde durch das im Dezember 2019 eingeführte Global Ally Program gestärkt. Es schafft eine Gemeinschaft von Fürsprechern bzw. Verbündeten, die nicht LGBT+ sind und die die Sichtbarkeit der LGBT+ Community steigern. Wir sind der Meinung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagierter, effizienter und zufriedener sind, wenn sie ihr authentisches Selbst bei der Arbeit einbringen können.

Unserem Anspruch gerecht werden (fortgesetzt)

Dank unserer Kaufkraft Gutes tun

2020 haben wir die Sustainable Sourcing Vision eingeführt, um unsere Ziele und Werte in unserer Lieferkette zu verankern und mit unserer Kaufkraft dazu beizutragen, auf sozialer, ökologischer und ethischer Ebene positive Ergebnisse zu erzielen. In Grossbritannien etwa beschaffen wir unser Büromaterial beim Sozialunternehmen WildHearts Group. Dieses nutzt seine Gewinne zur Bereitstellung von Mikrokrediten, zur Verbesserung der sozialen Mobilität in benachteiligten Gemeinschaften und zur Bekämpfung der Geschlechterungleichheit in Entwicklungsländern.



Hilfe für Wohltätigkeitsorgani- sationen, wenn diese sie am dringendsten benötigen

Wohltätigkeitsorganisationen leiden unter der Stornierung von Spendenaktionen und der Schliessung von Wohltätigkeitsläden. Um hier zu helfen, schaltete sich Zurich Municipal ein, die auf den öffentlichen und den freiwilligen Sektor in Grossbritannien spezialisiert ist. Sie gewährte 14'000 Kunden von Wohltätigkeitsorganisationen und Sozialunternehmen einen dreimonatigen kostenfreien Versicherungsschutz für alle Policen. So haben Wohltätigkeitsorganisationen eine Ausgabe weniger, um die sie sich sorgen müssen und können sich darauf konzentrieren, von der COVID-19-Pandemie betroffenen Menschen zu helfen.



Innovation für unsere Kunden



Wir interpretieren die Bedeutung, kundenorientiert zu sein, neu und haben ein starkes Fundament für unsere Ziele geschaffen.

Conny Kalcher
Chief Customer Officer

Die Unterstützung unserer Kunden hatte auch im Jahr 2020 für uns oberste Priorität. Unsere Teams rund um die Welt konnten unsere Kunden auch im Home-Office-Umfeld nahtlos betreuen.

Wichtige Erfolge

- Wir haben unsere Kunden während der COVID-19-Pandemie unterstützt.
- Entwicklung eines neuen Brand Framework und Purpose und Einführung einer dynamischeren visuellen Identität, um unsere Kundenbeziehungen zu vertiefen.
- Über das Net-Promoter-System-Programm (NPS) haben wir unseren Kunden zugehört und auf Kundenfeedback reagiert und erreichten im Jahr 2020¹ eine Steigerung unseres Transactional-NPS-Wertes um 2,5 Punkte.
- Entwicklung einer Customer-Intelligence-Plattform zur Konsolidierung von Kundendaten, um eine ganzheitliche Kundensicht zu erhalten.
- Einführung einer Customer Academy zur Stärkung der Kundenkompetenz im gesamten Konzern.
- Zwei neue Positionen geschaffen, um unsere Kundenexpertise zu verbessern.

¹ Da wir unsere NPS-Programme weiter ausbauen, berichten wir über Vergleichswerte auf der Basis von Feedback-Kanälen, die bereits im vorherigen Berichtszeitraum bestanden.

Stakeholder Report 2020 – Kunden (fortgesetzt)

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.

Kunden, die durch NPS befragt wurden

Anzahl Kunden



Indem wir unseren Kunden über das ganze Jahr aufmerksam zuhörten, stieg die Kundenzufriedenheit, die anhand unseres globalen Net-Promoter-System-Programms (NPS) gemessen wird. In einem Jahr, in dem unsere operative Widerstandsfähigkeit auf die Probe gestellt wurde, konnten wir unseren Transactional-NPS-Wert um 2,5 Punkte steigern und damit unsere uneingeschränkte Kundenorientierung auch in schwierigen Zeiten unter Beweis stellen. Neben unserer Servicekontinuität haben wir auch eine Reihe von spezifischen Initiativen lanciert, um auf bestimmte, durch die Pandemie verursachte Herausforderungen der Kunden einzugehen. So hat zum Beispiel Zurich in Grossbritannien rund 14'000 Wohlfahrts- und sozialen Organisationen einen dreimonatigen kostenfreien Versicherungsschutz gewährt – in einer Zeit, in der die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung eingeschränkt waren.

Auffrischung unserer Marke

Auf der Grundlage unseres neuen Brand Framework und Purpose haben wir eine aufgefrischte visuelle Markenidentität eingeführt, um unsere emotionale Beziehung zu den Kunden zu stärken. Unser Erscheinungsbild ist von verstärkter Inklusion geprägt und spiegelt das Leben unserer Kunden, Mitarbeitenden, Partner und Gemeinschaften wider. Wir sprechen in einer optimistischeren Sprache, um zum Dialog einzuladen, Gespräche zu führen und unsere Beziehung zu den Kunden zu vertiefen. Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, aber wir können mit neuen und bestehenden Kunden anregende Unterhaltungen führen, um gemeinsam eine bessere Zukunft zu schaffen.

Innovationen für unsere Kunden

Die Ereignisse des Jahres 2020 haben das Kundenverhalten stark beeinflusst und die Notwendigkeit digitaler Lösungen für alle Kundengruppen verstärkt. Im Laufe des Jahres 2020 haben wir die Erfassung der Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden verbessert. So wollen wir sicherstellen, dass wir kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Zurich steht an vorderster Front eines Wandels in der Versicherungsbranche: von der Zahlung von Entschädigungen nach Eintritt eines Schadenfalls, hin zur Unterstützung des Einzelnen und der Gesellschaft, um Widerstandsfähigkeit aufzubauen und sich erfolgreich zu entwickeln. Unser Geschäft LiveWell ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie Zurich ihren Kunden relevante und digitale Lösungen zur Verfügung stellt. Das digitale Dienstleistungsangebot umfasst neben dem traditionellen Versicherungsschutz auch Gesundheits- und Wellness-Dienstleistungen für Privat- und Firmenkunden. Wir entwickeln auch Versicherungs- und Risikomanagementlösungen für neue Technologien, Geschäftsmodelle und Ansätze, die von Kunden benötigt werden, um den Wandel zu einer klimaneutralen Wirtschaft zu erreichen; zum Beispiel Versicherungen für erneuerbare Energien und Elektrofahrzeuge.

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. Dieser Wandel basiert auf Technologien, die neue Möglichkeiten mit sich bringen und die Lebens- und Arbeitsweise der Kunden sowie die von ihnen erwarteten Dienstleistungen und Erfahrungen verändern. Wir nehmen diese Herausforderung, neue und personalisierte Lösungen bereitzustellen, mit Begeisterung an und arbeiten dabei auch mit jungen und etablierten Unternehmen zusammen, die sich auf Bereiche von künstlicher Intelligenz bis hin zu Gesundheits-Apps spezialisiert haben.

Customer Office

Im Jahr 2020 haben wir das Customer-Office-Modell im Einklang mit unserer kundenorientierten Strategie konzernweit weiter ausgebaut. In einigen unserer Schlüsselmärkte haben wir spezialisierte Customer Offices eingerichtet, in denen alle wichtigen kundenbezogenen Kompetenzbereiche vereint werden. Durch die neu geschaffenen Rollen des Group Head of Brand Marketing und Group Head of Customer Experience Strategy and Innovation wollen wir die Kundenkenntnis in unserer Organisation verbessern. Um die Kundenkompetenzen im gesamten Unternehmen schnell aufzubauen, haben wir die Customer Academy ins Leben gerufen, eine digitale Trainings- und Entwicklungsplattform, die durch konzernweite Zertifizierungsprogramme in den Bereichen Customer Experience (CX), Agiles Arbeiten und Human Centred Design ergänzt wird.

USD
22,5 Mrd.

2020 bezahlten unsere Schaden- und Unfall- sowie Lebensversicherungsgebiete Schäden in Höhe von USD 22,5 Mrd. an unsere Kunden oder handelten in ihrem Auftrag.

7,7 Mio.

2020 behandelten unsere Schaden- und Unfall- sowie Lebensversicherungsgebiete 7,7 Millionen neue Schadenfälle für unsere Kunden.

Stakeholder Report 2020 – Mitarbeitende

Mehrwert schaffen für unsere Mitarbeitenden

Der Erfolg unseres Unternehmens hängt von den Mitarbeitenden ab. Durch Investitionen in die Beschäftigung von Jugendlichen und die Weiterbildung von Mitarbeitenden positionieren wir unser Unternehmen so, dass es auch in der Arbeitswelt von morgen Talente gewinnen, weiterentwickeln und an sich binden kann. Gemeinsam wollen wir als ein zielgerichtetes und wertorientiertes Unternehmen bekannt sein, das seine Mitarbeitenden in allen Phasen ihrer Karriere unterstützt und befähigt.

Wichtige Erfolge

- Während der COVID-19-Pandemie setzten wir unsere Mitarbeitenden an die erste Stelle und konzentrierten uns auf ihr Wohlbefinden, Gesundheitsleistungen und die Optimierung bestehender flexibler Arbeitspraktiken.
- Im Rahmen unseres Engagements für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung führten wir in den Geschäftseinheiten und Funktionen interne Talentbörsen ein, um die Mobilität der Mitarbeitenden zu erhöhen und die geschäftlichen Anforderungen zu erfüllen.
- Im August 2020 stieg der Employee Net Promoter System Score (ENPS), ein Massstab für die Mitarbeiterzufriedenheit, um 22 Punkte gegenüber der letzten Befragung im Oktober 2019.
- Das Berufslehreprogramm von Zurich in Nordamerika gewann im Rahmen der 2020 Brandon Hall Group Excellence Awards eine Goldauszeichnung und wurde mit einem Pledge to America's Workers Presidential Award ausgezeichnet.

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.

4,7%

Freiwillige Fluktuation auf Gruppenebene

10 Jahre

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

Gesamtzahl der Mitarbeitenden

Headcount



Vollzeitäquivalente (FTE)



Talentbindung

Mitarbeiterfluktuationsrate¹



Freiwillige Fluktuation technische Funktionen^{1,2}



Unternehmensgesundheit und Diversität

Frauenanteil im Leadership Team



Mitarbeiterbeteiligung auf gruppenweiten Feedback-Kanälen³



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 System Score (ENPS) und andere konzernweite Feedback-Kanäle. Dieser KPI bezieht sich auf die durchschnittliche Teilnahmequote an zwei Employee Net Promoter Score Surveys im Jahr 2019. Im Jahr 2020 bezieht er sich auf die einmalig durchgeführte Umfrage.

Stakeholder Report 2020 – Mitarbeitende (fortgesetzt)

Die Mitarbeitenden während der Pandemie an die erste Stelle setzen

Zurich lernt aus der Pandemie, um neue und flexible Arbeitsmethoden zu entwickeln. Wir haben Flexwork@Zurich und andere auf das Wohlbefinden ausgerichtete Praktiken verbessert, um die Geschäftsführung während der Krise zu ermöglichen. Wir führten Webinare für Führungskräfte und Mitarbeitende ein, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte mit den richtigen Kompetenzen und Hilfsmitteln ausgestattet sind, um in diesen aussergewöhnlichen Zeiten mit neuen Situationen und Belastungen umgehen zu können.

Unser Fokus auf das seelische und allgemeine Wohlbefinden unserer Teams widerspiegelt sich in den Ergebnissen unserer Mitarbeiterbefragung. Der Employee Net Promoter System Score stieg von Oktober 2019 bis August 2020 um 22 Punkte.

Digitale berufliche Fortbildung

Unternehmen müssen fortlaufend in die Weiterbildung und Umschulung von Mitarbeitenden investieren, um agil und innovativ zu bleiben. Die globale digitale Lernplattform MyDevelopment, die Zurich im Februar 2020 lanciert hat, gewann Bronze bei den renommierten Excellence in Human Capital Management Awards der Brandon Hall Group. Die Mitarbeitenden von Zurich haben weltweit Zugang zu internen Inhalten des Unternehmens und mehr als 16'000 Kursen von LinkedIn Learning in sieben Sprachen. Diese Lerninhalte können sie jederzeit von überall und mit jedem Gerät abrufen.

Virtuelles Onboarding

Mit unserem Ansatz, einen virtuellen Onboarding-Prozess zu erarbeiten, haben wir rasch auf die COVID-19-Pandemie reagiert. Diese Neuerung hat sich während der Pandemie gut bewährt. Sie wird aber auch nach der Rückkehr ins Büro in die künftige Strategie für ein verstärktes virtuelles Onboarding unserer neuen Mitarbeitenden einfließen. Das Corporate Center sowie unsere Standorte in vielen Ländern wie Polen und Brasilien haben bereits ihre Richtlinien angepasst und sind zu einem gänzlich virtuellen Onboarding übergegangen. Zurich in Nordamerika und in Grossbritannien stellten innerhalb von nur 48 Stunden auf virtuelle Einstellungsgespräche und Onboarding-Verfahren um.

Neue Perspektiven von unserem bestehenden Pool an Fachkräften gewinnen

Im Rahmen unseres Engagements für nachhaltige Arbeitsgestaltung haben wir in einigen unserer grössten Geschäftseinheiten und Funktionen wie Zurich in Nordamerika, Spanien und Group Operations eine Talentbörse eingeführt. So können wir Personal leichter von Bereichen mit geringem Bedarf in Bereiche verlagern, in denen hoher Bedarf be-

steht oder die Arbeit von zentralerer Bedeutung für das Unternehmen ist. Auf diese Weise werden unsere Kerngeschäftstätigkeiten geschützt und die Widerstandsfähigkeit gestärkt. Beides unterstützt die Geschäftsausübung und bietet unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, praktische Berufserfahrung am Arbeitsplatz zu sammeln. So können wir für die Kunden da sein, wenn es darauf ankommt. Die Führungskräfte reichen Personalanfragen für kritische Aufgaben ein, die ihr Team nicht allein bewältigen kann, und werden mit einem Mitarbeitenden zusammengebracht, der über die relevanten Kompetenzen verfügt.

Preisgekrönte Gewinnung junger Talente

Die wirtschaftlichen Herausforderungen und die Unsicherheit von 2020 untermauern die Notwendigkeit der Berufslehre, um jungen Menschen den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Das Berufslehreprogramm von Zurich gewann im Rahmen der 2020 Brandon Hall Group Excellence Awards eine Goldauszeichnung und wurde als einer von neun Gewinnern mit dem ersten Pledge to America's Workers Presidential Award ausgezeichnet. Zurich in Nordamerika führte ihr Berufslehreprogramm 2016 mit der Vision ein, neue, vielfältige Talente für die Versicherungsbranche zu gewinnen. Sie hat ihr ursprüngliches Ziel, bis Ende 2020 100 Lernende einzustellen, übertroffen.

Entwicklung unserer Führungskräfte

Zurich engagiert sich dafür, Talente aufzubauen. Im Oktober 2020 schlossen wir Catalyst, ein zwölfmonatiges Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, erfolgreich ab. Das Programm vermittelt den Teilnehmenden Kompetenzen, um Zurich in die Zukunft des Versicherungswesens führen zu können. Zu diesem Zweck erhalten sie wertvolle Einblicke in Kundenorientierung, Digitalisierung und Führung. Das Programm umfasste die Zusammenarbeit mit einer hochkarätigen Business School und beinhaltete Besuche bei weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Nachhaltigkeit, Ökosysteme, Innovation, Digitalisierung und Führung.



Wir bereiten uns proaktiv auf die Zukunft der Arbeit vor – zum Wohle der Mitarbeitenden und unserer Kunden.

David Henderson
Group Chief Human Resources Officer

Farmers®

Dank der früheren Investitionen in den Aufbau der IT-Infrastruktur waren Farmers Group, Inc. (FGI) und die Farmers Exchanges¹ in der Lage, innerhalb von wenigen Tagen fast alle ihrer rund 19'000 Mitarbeitenden auf ein völlig virtuelles Arbeitsumfeld umzustellen, ohne die Kundenbetreuung zu unterbrechen, dies nachdem die Entscheidung gefällt wurde, eine Home-Office-Arbeitsweise einzuführen. Unter Berücksichtigung der Sicherheit und des Wohlbefindens der Kunden, Mitarbeitenden und Versicherungsvertreter haben FGI und die Farmers Exchanges¹ ihren «Technology first»-Ansatz weiter umgesetzt, um die laufenden Bedürfnisse der Kunden, wie Schadenabwicklung und Policenverwaltung, zu erfüllen.

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.



Stakeholder Report 2020 – Investoren

Erfreulich konsistent

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

Überwachung und Messung
unserer Leistung

Vorgeschlagene Bruttodividende je Aktie für 2020

CHF 20.00¹ je Aktie

(CHF 20.00 im Jahr 2019)

Angaben zur Aktie (CHF)

Per 31. Dezember

	2020	2019
Dividende je Aktie	20.00¹	20.00
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	373.50	397.10
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	439.90	403.30
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	266.90	293.00
Marktkapitalisierung (CHF Mio.)	56'197	59'409

¹ Vorgeschlagene Dividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre an der ordentlichen Generalversammlung; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 13. April 2021. 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

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

Gesamtrendite für die Aktionäre in USD



● Stoxx Europe 600 Insurance Index ● Zurich Insurance Group AG

Quelle: Refinitiv Datastream

Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



● Swiss Market Index ● Stoxx Europe 600 Insurance Index ● Zurich Insurance Group AG

Quelle: Refinitiv Datastream

Stakeholder Report 2020 – Investoren (fortgesetzt)

Unser Angebot an die Anleger

- Widerstandsfähiges Geschäftsmodell
- Klare Strategie
- Verantwortungsbewusstes und wirkungsvolles Unternehmen
- Klare und attraktive Dividendenpolitik

Eine globale und diversifizierte Gruppe, gut positioniert für zukünftigen Erfolg

Zurich ist ein führender globaler Versicherer, zu dessen Kunden Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multi-nationale Konzerne gehören. Zurich hat 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. Das Unternehmen erbringt zudem bestimmte, nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges¹, einen führenden Privatkundenversicherer in den USA. Zurich wird von drei international anerkannten Ratingagenturen mit einem Rating im Bereich «AA» bewertet. Die Gruppe schätzt ihre Solvenz basierend auf dem Schweizer Solvenzttest (SST) per 1. Januar 2021 auf 182%². Zurich verfügt über eine hohe finanzielle Flexibilität mit einer konservativen Fremdkapitalaufnahme von «Aa» gemäss Moody's.

Die regionale und produktbezogene Diversifizierung sowie die konservativ verwaltete Bilanz der Gruppe begrenzen die finanziellen Auswirkungen von COVID-19 auf Ergebnis und Kapital im Jahr 2020. Im Dezember 2020 haben wir die geplante Übernahme des Schaden- und Unfallversicherungsgeschäfts von MetLife in den USA durch die Zurich-Tochter Farmers Group, Inc. und die Farmers Exchanges¹ angekündigt. Diese wird das Wachstumspotenzial der Farmers Exchanges¹ deutlich erhöhen und den Gewinnanteil von Zurich, der auf stabilen Gebühreneinnahmen basiert, weiter steigern.

Dividendenpolitik

Die Gruppe möchte die aktuell attraktive Dividendenpolitik fortsetzen und schlägt eine Zielausschüttungsquote von etwa 75% des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns vor. Dabei bildet die Dividende je Aktie des vergangenen Jahres den Mindestwert und Dividenden-erhöhungen beruhen auf einem nachhaltigen Gewinnwachstum.

Corporate Governance und Nachhaltigkeit bei Zurich

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 verantwortungsbewusstesten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt zu sein.

Zurich hat sich als erste Versicherungsgesellschaft verpflichtet, im Rahmen des UN Global Compact Business Ambition Pledge,

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 Der geschätzte Quotient für den Schweizer Solvenzttest (SST) per 1. Januar 2021 wurde auf der Grundlage des internen Modells der Gruppe berechnet, das von der Schweizer Finanzmarktaufsicht (FINMA) genehmigt wurde. Der SST-Quotient per 1. Januar muss jedes Jahr bis Ende April bei der FINMA eingereicht werden und unterliegt der Überprüfung durch die FINMA. Die FINMA hat der Verwendung von Standard-Zinskurven für die Hauptwährungen zur Berechnung des SST-Quotienten zugestimmt, beginnend Ende des ersten Quartals 2020.

der auf eine Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 °C über dem vorindustriellen Niveau abzielt, Ziele zu setzen.

Im Rahmen dieses Versprechens hat Zurich ihre Ausschlussrichtlinie für kohlenstoffintensive Industrien weiter verbessert, mehr als USD 5 Mrd. in Impact Investments investiert und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen – wie die Climate Change Resilience Services – weiterentwickelt. Als Teil ihrer Nachhaltigkeitsverpflichtung hat Zurich der Sicherheit und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden während der COVID-19-Pandemie Priorität eingeräumt und sich auf eine verstärkte Mobilität von internen Talenten konzentriert.

Der nachhaltige Leistungsausweis von Zurich zeigt sich an ihrem «AA»-Rating von MSCI und an ihrer Überlegenheit gegenüber 100% der anderen Versicherungsgesellschaften in den Dow Jones Sustainability Indizes in der Bewertung von 2020, wodurch das Unternehmen Branchenführer wurde. Unter www.zurich.com finden Sie weitere Details zu unserer Corporate Governance und unserem Nachhaltigkeitsansatz.

Bereitstellung von Finanzinformationen

Die Jahresergebnisse von Zurich sind in elektronischer Form auf der Website von Zurich abrufbar. Detaillierte Informationen für die Gruppe und die wichtigsten Segmente werden für das Halbjahr und für das Gesamtjahr veröffentlicht. Die Informationen zu den Updates der Gruppe für die ersten drei und die ersten neun Monate enthalten die wichtigsten Quartalsergebnisse sowie qualitative Anmerkungen zum Handel und zu Markttrends. In jedem Quartal führt die Geschäftsleitung von Zurich eine Telefonkonferenz für Anleger und für Analysten durch.

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung

7. April 2021

Ex-Dividendtag

9. April 2021

Zahlung der Dividende ab dem

13. April 2021

Update für die ersten drei Monate

12. Mai 2021

Halbjahresergebnisse 2021

12. August 2021

Update für die ersten neun Monate

11. November 2021

Investorentag 2021

18. November 2021

Weitere Details finden sich online unter:
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar

Ein engagiertes Investor Relations Team

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



Stakeholder Report 2020 – Gemeinschaften, Gesellschaft und Umwelt

Heute handeln, um unsere Zukunft zu schützen

Der Klimawandel stellt heute eines der grössten und komplexesten Risiken für unsere Lebensweise dar. Durch gemeinsame Massnahmen können wir die Herausforderungen, vor denen unsere Gemeinschaften, unsere Gesellschaft und die Umwelt stehen, jetzt und auf lange Sicht verringern und uns auf die neuen Gegebenheiten einstellen.

Wichtige Erfolge

- Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI), der die Nachhaltigkeitsleistung erfasst, hat uns 2020 zum führenden Unternehmen der Versicherungsbranche ernannt.
- Wir waren einer der ersten grossen institutionellen Anleger, die im Impact-Investment-Portfolio ökologischen und sozialen Zielen höhere Priorität eingeräumt haben als dem Geldbetrag.
- Im Rahmen der neuen Klimastrategie und der weiterführenden Klimaneutralität machen wir weitere Fortschritte bei der Beschaffung des betrieblichen Strombedarfs aus erneuerbaren Quellen.
- Unsere Analysemethode Post-Event Review Capability (PERC) haben wir auf Waldbrände ausgeweitet, um besser zu verstehen, wie wir die Widerstandsfähigkeit gegenüber diesen Ereignissen verbessern können.

Wandel zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft

Zurich tritt mit Kunden und Beteiligungsunternehmen, die zu mehr als 30% von einigen der kohlenstoffintensivsten fossilen Brennstoffe abhängig sind, in einen Dialog über ihre glaubwürdigen mittel- bis langfristigen Übergangspläne. Die Richtlinie wurde erstmals 2017 für Kraftwerkskohle eingeführt und wurde 2019 auf Ölsand und Ölschiefer ausgeweitet. Konzernweit haben wir diese Unternehmen überprüft – entweder als Kunden, als Beteiligungsunternehmen oder beides. Die Tabelle (rechts) zeigt den Stand des Überprüfungsprozesses, der im Juni 2021 abgeschlossen wird.

Anzahl der Unternehmen, die seit November 2017 der Kohle- und Ölsandrichtlinie von Zurich unterliegen (Anzahl Unternehmen)

97

Ausgeschlossen¹

58

Geklärt²

113

Anhaltender Dialog³

- ¹ Ausgeschlossen: Unternehmen übersteigt Schwellenwerte von Zurich; Beziehung beendet.
- ² Geklärt: Bestätigung durch Überprüfungsprozess, dass Schwellenwerte nicht mehr überschritten werden; Beziehung fortgesetzt.
- ³ Anhaltender Dialog: Kontinuierliche Überprüfung der Übergangspläne; Beziehung fortgesetzt, basierend auf Nachweisen für tatsächliche Entwicklung in Richtung der Ziele.



Aufbau der Widerstandsfähigkeit von Gemeinschaften gegen Naturgefahren

Unsere Post-Event Review Capability (PERC) haben wir weiter ausgebaut. Sie ermittelt anhand von Analysen und unabhängigen Untersuchungen schwerer Überschwemmungen genauer, wie aus einem Naturereignis eine Katastrophe wird und wie man den Schutz dagegen am besten verstärken kann. Mit den Partnern der Zurich Flood Resilience Alliance führten wir unsere grösste und komplexeste Nachuntersuchung von Ereignissen im Jahr 2020 durch: Sie betraf die beiden Zyklone, die Malawi, Mosambik und Zimbabwe im Jahr 2019 heimsuchten und die grösste humanitäre Katastrophe des Jahres verursachten. Zurich weitete zudem die Analysemethode PERC aus, um der neuen Gefahr von Waldbränden Rechnung zu tragen und Ereignisse in Australien und Nordamerika zu berücksichtigen.

Stakeholder Report 2020 – Gemeinschaften, Gesellschaft und Umwelt (fortgesetzt)

Im Einsatz für Gemeinschaften, Gesellschaft und Umwelt

Wir wollen einen positiven Einfluss ausüben, der über Zurich hinausgeht und sich in den von uns betreuten Gemeinschaften, in der Gesellschaft als Ganzem und auf dem Planeten, der uns alle unterstützt, bemerkbar macht. Unser langjähriges Engagement für Nachhaltigkeit wird im Jahr 2020 durch den ersten Platz im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) für die Versicherungsbranche gewürdigt. Der Index, der Tausende von Unternehmen bewertet, stellte eine Verbesserung unserer Werte in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeitsleistung fest: In Bezug auf Governance und ökonomische sowie auf ökologische und soziale Aspekte.

Unterstützung des 1,5°C-Ziels durch eine neue Klimastrategie

Um unserer 2019 eingegangenen Vereinbarung zur UN Global Compact Business Ambition for 1.5°C gerecht zu werden, einem Übereinkommen von Paris für den Unternehmenssektor, legten wir eine konzernweite Klimastrategie fest: Unseren 1,5°C-Zukunftsplan. Der Plan konzentriert sich auf drei Massnahmen, die wir als Unternehmen ergreifen können: Festlegung von Zielen zur Reduktion der CO2-Emissionen, Schaffung innovativer nachhaltiger Lösungen sowie Entwicklung eines tiefen Verständnisses und Integration von Klimarisiken.

Erste Massnahme:

Festlegung von wissenschaftlich fundierten CO2-Reduktionszielen

Zurich trat der von den UN unterstützten «Net-Zero Asset Owner Alliance» als Gründungsmitglied bei und beriet sich mit der Initiative «Science Based Targets» (SBT) – eine Kollaboration zwischen gemeinnützigen Nachhaltigkeitsorganisationen – um eine Methodik für Finanzdienstleistungen in Bezug auf solche Ziele zu formulieren. Basierend auf diesen Gesprächen plant Zurich 2021, wissenschaftlich fundierte Emissionsreduktionsziele für ihr 200-Milliarden-USD-Anlageportfolio und ihren betrieblichen Fussabdruck festzulegen, die Zwischenziele für 2025 beinhalten werden.

Für Versicherungs-Underwriting-Portfolios bestehen zurzeit keine wissenschaftlich fundierten Ziele. Um dies zu ändern, haben wir uns an der Erstellung des Berichts des CRO Forum über die Methode zur Ermittlung der CO2-Bilanz für Underwriting-Portfolios beteiligt.

Impact Investments

Wir arbeiten weiter an der Ausweitung unserer preisgekrönten Methode zur Schaffung eines sozialen und ökologischen Nutzens durch unsere Impact Investments. Dabei haben wir uns verpflichtet, der Wirkung eine höhere Priorität einzuräumen als dem Geldbetrag. Es ist unser Ziel, pro Jahr 5 Millionen Tonnen von CO2-äquivalenten Emissionen zu vermeiden sowie das Leben und die Existenz von 5 Millionen Menschen jährlich zu verbessern. Das Portfolio hat per Ende Dezember 2020 zur Vermeidung von 2,9 Millionen Tonnen von CO2-äquivalenten Emissionen beigetragen und das Leben von 3,7 Millionen Menschen verbessert.

Stromversorgung aus erneuerbaren Quellen

Zurich möchte ihren Betrieb bis Ende 2022 zu 100% aus erneuerbarem Strom versorgen: unser «RE100»-Ziel. Im Rahmen unserer kurzfristigen Klima-Roadmap konzentrieren wir uns auf den Erwerb von Zertifikaten für erneuerbare Energien. Mittel- bis langfristig möchten wir wesentlichen Einfluss auf die lokalen Energiemärkte ausüben, indem wir die Entwicklung neuer erneuerbarer Energiekapazitäten unterstützen. Zurich hat im Jahr 2020 etwa 75%¹ des operativen Strombedarfs aus erneuerbaren Quellen bezogen. Im Jahr 2019 waren es 53%. Dieser Anstieg wurde durch die Umstellung auf 100% erneuerbaren Strom in unseren nordamerikanischen, brasilianischen sowie vielen unserer asiatisch-pazifischen Niederlassungen vorangetrieben.

¹ Die Daten für 2020 werden in Q2 2021 verfügbar sein.

 [Mehr zu unserem Group Sustainability Framework und zur zweiten und dritten Massnahme im Sustainability Report:
www.zurich.com/en/sustainability/reporting-and-news/reports-publications](https://www.zurich.com/en/sustainability/reporting-and-news/reports-publications)

Unser 1,5°C-Zukunftsplan – ein konzernweites strategisches Rahmenwerk, um unsere Verpflichtung zu einer 1,5°C-Zukunft zu erreichen



Stakeholder Report 2020 – Gemeinschaften, Gesellschaft und Umwelt (fortgesetzt)



Z Zurich Foundation Kinder stärken

Die Stiftung wird ab 2021 während drei Jahren finanzielle Unterstützung für die Förderung der Rechte von Kindern in der ganzen Schweiz bereitstellen, gemeinsam mit Zurich und der Ombudsstelle Kinderrechte Schweiz. Das Programm zielt darauf ab, das Leben von 6'000 Kindern pro Jahr zu verbessern, indem es ihnen den Zugang zum Rechtssystem erleichtert, was der gesamten Familie des Kindes zugutekommt und ein grösseres Bewusstsein für die Rechte von Kindern in Gerichtsverfahren schafft.

Z Zurich Foundation – Den Aktivisten in uns allen stärken

Die Z Zurich Foundation (die Stiftung) ist eine gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Zürich, Schweiz. Sie wurde von der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und der Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG nach Schweizer Recht gegründet und ist das wichtigste Vehikel zur Umsetzung der globalen Investitionsstrategie von Zurich zugunsten von Gemeinschaften.

Zur Unterstützung ihrer im Jahr 2019 neu festgelegten Strategie richtet die Z Zurich Foundation ihre Bemühungen auf drei gesellschaftliche Herausforderungen. Dies geschieht durch die Finanzierung von Subventionsprogrammen in Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten von Zurich und Wohltätigkeitsorganisationen weltweit sowie durch die Entwicklung von Engagement-Initiativen.



**Anpassung an den
Klimawandel**
Fokus auf
Widerstands-
fähigkeit



**Verbesserung
des seelischen
Wohlbefindens**
Fokus auf
Prävention



**Förderung der
sozialen Gleichheit**
Fokus auf
Befähigung



Unterstützung durch die Z Zurich Foundation in der COVID-19-Pandemie

Im Jahr 2020 konzentrierte die Z Zurich Foundation ihre Bemühungen darauf, während der Pandemie einige der gefährdetsten Menschen weltweit zu unterstützen. Die Stiftung stellte wohltätigen Organisationen, mit denen sie bereits zusammengearbeitet hat, Soforthilfe bereit und festigte bestehende Partnerschaften zu Wohltätigkeitsorganisationen, welche die Geschäftseinheiten von Zurich schon seit langer Zeit unterstützen. Sie finanzierte lokale Katastrophenhilfeinitiativen, die darauf ausgerichtet sind, Lebensmittel und medizinische Nothilfe bereitzustellen, das seelische Wohlbefinden zu fördern und die Anpassung an die «neue Normalität», zum Beispiel durch den Zugang zu Technologie, zu ermöglichen. Die Stiftung bezog zudem die Mitarbeitenden von Zurich bei Spendenaktionen und anderen Engagement-Initiativen ein, um ihre lokalen Wohltätigkeitsorganisationen zu unterstützen.

Im Rahmen dieser Initiativen half die Stiftung, im Jahr 2020 schätzungsweise mehr als 1 Million gefährdete Menschen weltweit zu unterstützen.

Z Zurich Foundation Unterstützung von Millionen von Menschen bei der Anpassung an den Klimawandel

Die Stiftung wird der Zurich Flood Resilience Alliance im Rahmen ihres Programms «Anpassung an den Klimawandel» zusätzliche Mittel bereitstellen. Bei dieser Allianz handelt es sich um eine sektorübergreifende, globale Partnerschaft, die weltweit zum stärkeren Schutz von Gemeinschaften gegen Überschwemmungen beiträgt und Leben rettet. Dank dieser Mittel kann die Flood Resilience Alliance weitere 200 Gemeinschaften erreichen, wobei sie anstrebt, bis 2024 den Hochwasserschutz für etwa 4 Millionen Menschen zu erhöhen.

Stakeholder Report 2020 – Gemeinschaften, Gesellschaft und Umwelt (fortgesetzt)



Wir waren in allen Regionen der Welt aktiv und boten Wohltätigkeitsorganisationen und ihren Begünstigten Unterstützung. Dank des Engagements der Mitarbeitenden von Zurich und der lokalen Wohltätigkeitsorganisationen konnten wir schnell handeln.

Gary Shaughnessy

Vorsitzender des Stiftungsrats der Z Zurich Foundation

Z Zurich Foundation

Aufruf zur Nothilfe für den Libanon

Die Z Zurich Foundation startete einen globalen Aufruf zur Nothilfe für die Opfer der Explosionen in Beirut. Mitarbeitende und andere Parteien leisteten Beiträge dazu. Die Z Zurich Foundation verdoppelte die Spendenbeträge, sodass dem libanesischen Roten Kreuz eine Spende von mehr als CHF 145'000 überreicht werden konnte.



Z Zurich Foundation

Veränderung der Einstellungen und Verhaltensweisen zur Verbesserung des seelischen Wohlbefindens

Das Programm «Tackle Your Feelings» arbeitet mit Profisportlern und Coaches zusammen, um Gemeinschaften in Irland und Australien dazu zu ermuntern, sich proaktiv um ihr seelisches Wohlbefinden zu kümmern und die mit psychischen Problemen verbundene Stigmatisierung zu überwinden. Im Jahr 2020 verlängerte die Stiftung die Unterstützung des mehrfach ausgezeichneten australischen Programms um ein Jahr und erhöhte die jährliche Finanzierung. Daher konnten die ursprünglichen Wirkungsziele des Programms verdoppelt werden.

Governance



44

Bericht über die
Corporate Governance

94

Vergütungsbericht

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance

Sicherstellen, dass ESG in den Köpfen verankert bleibt

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

In diesen turbulenten Zeiten sind solide und stabile Corporate-Governance-Prozesse und gute Entscheidungsfindung für unser Unternehmen wichtiger denn je. Auch während der COVID-19-Krise steht eine nachhaltige Wertschöpfung für unsere Anspruchsgruppen bei uns weiterhin im Zentrum.

Einen besseren Weg schaffen

Die Pandemie hat sich zu einer Wirtschaftskrise entwickelt, die in den nächsten Jahren schwerwiegende soziale Folgen haben wird. Diese Situation stellt für den Umgang von Zurich mit Umwelt-, Sozial- und Governanceaspekten (ESG) den ultimativen Stresstest dar.

Während Staaten, Unternehmen und Einzelpersonen sich darauf konzentrieren, die Wirtschaft wieder aufzubauen, Bilanzen zu verbessern oder einfach nur die Miete zahlen zu können, müssen ESG-Themen in unser aller Köpfen fest verankert bleiben.



Wir werden unsere Fachkompetenz, Erfahrung und globale Reichweite nutzen, um unsere Kunden dabei zu unterstützen, ihre Widerstandskraft zu erhöhen und ihren Fokus auf die grüne Agenda zu verstärken.

Michel M. Liès
Verwaltungsratspräsident



Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance (fortgesetzt)

ESG-Erwägungen und wirtschaftliche Wiederbelebung schliessen sich nicht gegenseitig aus; vielmehr gehen sie Hand in Hand. Wir glauben, dass wir Volkswirtschaften auf eine Weise wiederherstellen können, die die Industrie dekarbonisiert, den Wohlstand erhält und gleichzeitig die Ungleichheit verringert. Aus diesem Grund bleibt unser Weg bei Zurich unverändert. Wir fühlen uns weiter der UN-Vereinbarung «UN Business Ambition for 1.5°C» verpflichtet, eine Initiative, die darauf abzielt, den durchschnittlichen globalen Temperaturanstieg auf 1,5°C über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen.

ESG ist seit vielen Jahren Bestandteil unserer Anlageentscheidungen. Unser Impact-Anlageportfolio etwa wuchs zum vierten Quartal 2020 auf USD 5,8 Mrd. an und übertraf damit das vor drei Jahren festgesetzte Ziel für unser Impact-Anlageportfolio von USD 5.0 Mrd. Wir haben uns außerdem verpflichtet, bis Ende 2022 in allen Betrieben weltweit 100 Prozent erneuerbare Energie zu nutzen und setzen weitere betriebliche Nachhaltigkeitsinitiativen in den Bereichen Immobilien, Technologie sowie Beschaffung und Einkauf im gesamten Konzern um.

Aber wir gehen noch weiter. Wir werden unsere Fachkompetenz, Erfahrung und globale Reichweite nutzen, um unsere Kunden dabei zu unterstützen, ihre Widerstandskraft zu erhöhen und ihren Fokus auf die grüne Agenda zu verstärken, indem wir die mit dem Klimawandel verbundenen Risiken sowie die Chancen des Ziels, die Erderwärmung auf 1,5 Grad Celsius zu beschränken, aufzeigen.

Wir werden Kunden dazu auffordern, ihre Nutzung kohlenstoffintensiver fossiler Brennstoffe zu überdenken, und Versicherungs- und Risikomanagementlösungen für neue Technologien, Geschäftsmodelle und Ansätze entwickeln, die Kunden dabei unterstützen, einen beispiellosen Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft zu bewerkstelligen.

Fokussierung auf die Digitalisierung

Immer mehr Menschen arbeiten im Homeoffice und kaufen online Produkte und Dienstleistungen, und der Schutz und die Sicherheit in der digitalen Welt werden immer wichtiger. Unser globales «Data Commitment» – eine Verpflichtung, verantwortungsbewusst und sicher mit den Daten unserer Kunden umzugehen – war noch nie so wichtig.

Zugleich ist dies ein Test für unsere Kriterien nachhaltiger Arbeitsgestaltung. Die Welt verändert sich – das erfordert Kompetenzen in Fachbereichen wie Robotik, Data Science und Cybersicherheit.

Um diese Anforderungen abzudecken, konzentrieren wir uns auf die langfristige Höherqualifizierung unserer Mitarbeitenden, damit sie sich verbessern und beruflich weiterkommen können.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

Im Verwaltungsrat gab es 2020 keine Veränderungen. Für die Generalversammlung am 7. April 2021 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Sabine Keller-Busse als neues Verwaltungsratsmitglied vor.

Per 1. Oktober 2020 wurde Ericson Chan zum Group Chief Information and Digital Officer ernannt und wurde Mitglied der Konzernleitung. Gleichzeitig übernahm Laurence Maurice die Rolle als CEO LatAm und wurde Mitglied der Konzernleitung. Sie folgte auf Claudia Dill, die sich entschloss, mit Wirkung per 2. September 2020 von ihrer Funktion zurückzutreten.

Jack Howell leitet seit dem 1. Januar 2021 die neue Einheit Global Business Platforms. Er wurde in seiner bisherigen Rolle als CEO Asia Pacific von Tulsi Naidu, ehemalige CEO UK, abgelöst und Tulsi Naidu wurde neu als Mitglied in die Konzernleitung berufen. Kristof Terryn, ehemals Group Chief Operating Officer, folgte Kathleen Savio mit Wirkung per 1. Januar 2021 als CEO North America nach.

Diese Ernennungen sind ein wichtiger Schritt in Richtung digitale Zukunft und erhöhen die Diversität in unserer Konzernleitung noch weiter. Diese Diversität spiegelt den globalen Charakter unseres Geschäfts und unserer Kunden- und Mitarbeiterbasis wider.

Unsere Anspruchsgruppen

Die Antwort auf die Pandemie zeigt, dass Staaten, Unternehmen und Einzelpersonen weltweit über die Kraft, Flexibilität und Schnelligkeit verfügen, um einer globalen Krise Herr zu werden. Mit derselben Entschlossenheit und Solidarität können wir den Klimawandel angehen, die Chancen eines «grünen» Aufschwungs nutzen und die Ungleichheiten in unserer Gesellschaft bewältigen.

Vor allem möchten wir die Welt zu einem besseren Wiederaufbau und der Schaffung einer besseren Zukunft ermutigen.

Vielen Dank für Ihr anhaltendes Vertrauen, Ihre Unterstützung und Ihr Engagement.

Michel M. Liès
Verwaltungsratspräsident

Wichtige Änderungen in der Corporate Governance im Jahr 2020 – auf einen Blick

Verwaltungsrat

Es wurde weder ein neues Verwaltungsratsmitglied gewählt noch ist ein bestehendes Verwaltungsratsmitglied im Jahr 2020 ausgeschieden.

Für die ordentliche Generalversammlung am 7. April 2021 schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder und die Neuwahl von Sabine Keller-Busse als neues Mitglied in den Verwaltungsrat vor.

Konzernleitung

Neuernennungen

Ericson Chan
Group Chief Information and Digital Officer (Group CIDO)
(per 1. Oktober 2020)

Laurence Maurice
CEO Latin America (LatAm)
(per 1. Oktober 2020)

Rücktritte

Claudia Dill
Ehemalige CEO LatAm
(per 2. September 2020)

Änderungen per 1. Januar 2021

Kristof Terryn
CEO North America¹

Tulsi Naidu
CEO Asia Pacific (APAC)

Jack Howell
CEO Global Business Platforms

¹ Kathleen Savio, ehemals CEO North America und ehemaliges Mitglied der Konzernleitung, wird die neu geschaffene Rolle des Group Chief Transformation Officer übertragen.

Bericht über die Corporate Governance

Inhalt

Einführung	45
Konzernstruktur	47
Verwaltungsrat	50
Konzernleitung	66
Group Management	68
Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group	76
Externe Revisionsstelle	77
Group Audit	79
Group Compliance	80
Anspruchsgruppen	81
Aktionäre	81
Mitarbeitende	84
Kunden	85
Gemeinschaften – unsere Rolle in der Gesellschaft	87
Kapitalstruktur	88
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	90
Risikomanagement und internes Kontrollsystem	90

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 Konzerngesellschaften börsenkotiert.

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 Schweizer Solvenztest (SST) ausgewiesen werden. Unter anderem sind alle wichtigen gruppeninternen Transaktionen 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/en/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.

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 Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind in einem eigenen Bericht zusammengefasst, der als «Vergütungsbericht» (siehe [Seiten 92 bis 125](#)) 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.

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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Vergütungsgovernance

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. Der Vergütungsausschuss bewertet jährlich das Vergütungsreglement und die Vergütungsstruktur von Zurich, einschliesslich der Incentive-Pläne, die diskretionär sind und jederzeit beendet oder modifiziert werden können. Der Vergütungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat bei Bedarf entsprechende Änderungen vor.

Der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat werden vom Executive-Compensation-Bereich von Alvarez & Marsal unabhängig beraten. Der Vergütungsausschuss überprüft ihre Mandate und Honorare und beurteilt kontinuierlich die Leistung. Alvarez & Marsal erbringt keine weiteren Leistungen für die Gruppe.

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 Vergütungsausschuss und dessen Verantwortungsbereich finden Sie auf den [Seiten 62–63](#).

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 ¹		
Betreffendes Kapitel des Organisationsreglements	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Vergütungsreglement von Zurich	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Vergütungsbericht ²	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats	→	konsultative Abstimmung
Vergütung des Verwaltungsrats	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		verbindliche Abstimmung
Vergütung des Group CEO	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		verbindliche Abstimmung ³
Vergütung der Konzernleitung	Group CEO		verbindliche Abstimmung
Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütungen ⁴	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats		
Finanzierung der STIP-Pools	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats ⁵		
Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP	Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats ⁵		

1 Auf Empfehlung des Group CEO.

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

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

4 Die Komponenten, aus welchen sich der Gesamtpool der variablen Vergütungen zusammensetzt, werden im Vergütungsbericht erläutert.

5 Basierend auf der Zielerreichung der vordefinierten Messgrössen wird durch Group Risk Management eine qualitative Gesamtanalyse sowie eine Risikoanalyse durchgeführt.

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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

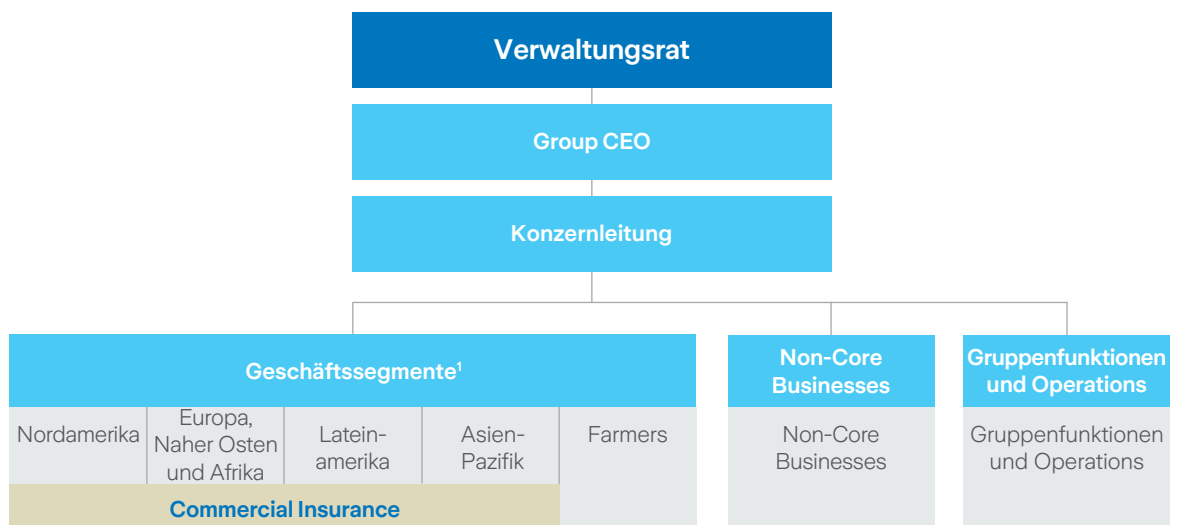
Konzernstruktur

Operative Konzernstruktur

Die Zurich Insurance Group AG ist die Holdinggesellschaft der Gruppe und eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht, die unter der Adresse Mythenquai 2, 8002 Zürich, eingetragen ist. 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.

Das nachstehende Diagramm zeigt die per 31. Dezember 2020 geltende operative Konzernstruktur.

Operative Konzernstruktur per 31. Dezember 2020



¹ Geschäftssegmente beinhaltet seit 1. Januar 2021 auch die Einheit Global Business Platforms.

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 (LatAm), CEO Asia Pacific (APAC)), der CEO Farmers Group Inc. 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 Information and Digital Officer (Group CIDO). Der Group CFO ist zudem für das Rückversicherungsgeschäft verantwortlich.

Zum 1. Oktober 2020 wurde die Funktion des Group Chief Operating Officer (Group COO) in die Funktion des Group Chief Information and Digital Officer (Group CIDO) umgewandelt; Ericson Chan wurde mit dieser Rolle betraut und wurde Mitglied der Konzernleitung. Diese Funktion umfasst die Planung, Entwicklung und den Betrieb der Technologiefunktionen und Online-Ökosysteme einschliesslich der Verantwortlichkeit für die gesamten IT-Tätigkeiten und -Dienstleistungen von Zurich. Die Underwriting- und Schadenbearbeitungsfunktionen auf Gruppenebene wurden in den Aufgabenbereich des CEO Commercial Insurance and Life Technical Functions auf den CEO EMEA and Bank Distribution übertragen. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den [Seiten 66 bis 75](#).

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 2020 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 Rückversicherungen 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- 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 als Bevollmächtigte bestimmte, nicht auf die Schadenabwicklung bezogene Dienstleistungen und Nebendienstleistungen für die Farmers Exchanges. FGI erzielt Gebühreneinnahmen für die Erbringung von Dienstleistungen für die Farmers Exchanges, die Eigentum ihrer Versicherungsnehmer sind und von Farmers Group, Inc., einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Gruppe, 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.
- **Group Functions and Operations** umfassen den Hauptsitz der Gruppe sowie ihre Holding- und Financing-Aktivitäten. Bestimmte alternative Anlagepositionen, die keinen operativen Geschäftssegmenten zugeordnet sind, werden bei den Holding- und Financing-Aktivitäten geführt.
- **Non-Core Businesses** umfassen Versicherungs- und Rückversicherungsgeschäfte, welche die Gruppe als nicht zu ihrem Kerngeschäft gehörend erachtet und die daher 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 2020 befindet sich im Financial Review der Gruppe ab [Seite 182](#). 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» (www.zurich.com/en/about-us).

Eine Liste der wesentlichen Tochtergesellschaften der Gruppe findet sich auf den [Seiten 301 bis 302](#). Weitere Informationen über die Kotierung der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind unter: www.zurich.com/investor-relations/our-shares/registered-share-data enthalten.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Verwaltungsrat

Ein vielfältig zusammen- gesetzter und unabhän- giger Verwal- tungsrat

Unser Verwaltungsrat ist gut aufgestellt, um das Management bei der Umsetzung der strategischen Prioritäten zu unterstützen. Zusätzlich ist er bestrebt, die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, und setzt einen deutlichen Schwerpunkt auf ESG-Integration.



Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Luxemburg

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

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Mehr Informationen:
Seite 54



Christoph Franz

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz und Deutschland

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

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Mehr Informationen:
Seite 54



Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Mehr Informationen:
Seite 54



Catherine Bessant

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss, Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Mehr Informationen:
Seite 55

Verwaltungsrat (fortgesetzt)



Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien

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

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 55



Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Singapur

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss, Risiko-
und Investmentausschuss:

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 56



Michael Halbherr

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 55



Jasmin Staiblin

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Deutschland

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 57



Jeffrey Hayman

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

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

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 56



Barry Stowe

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 57



Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs-
und Nachhaltigkeitsausschuss,
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

 **Mehr Informationen:**
Seite 56

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 die Zurich Insurance Group AG, mit Ausnahme der den Aktionären vorbehaltenen Entscheidungen.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse

per 31. Dezember 2020



¹ Präsident des Verwaltungsrats bzw. Vorsitzende(r) des Verwaltungsratsausschusses.

² 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.

Wahlen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von den Aktionären jährlich an der ordentlichen Generalversammlung gewählt. Die Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen gewählt (Art. 17 und 21 der Statuten). 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) vorgesehen, von den Aktionären einzeln gewählt werden. Die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrats endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung.

Alle Verwaltungsratsmitglieder 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.

Ehrenpräsident

Fritz Gerber, der langjährige Ehrenpräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich-Versicherungsgesellschaft AG, verstarb am 10. Mai 2020. Er war in Anerkennung seiner Führungsqualitäten und ausserordentlichen Verdienste für diese Unternehmen in diese Position berufen worden und diese Ernennung verlieh weder das Recht auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder Rechte und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds noch den Anspruch auf ein Verwaltungsrats honorar. Mit dem Tod von Fritz Gerber besteht die Funktion des Ehrenpräsidenten nicht länger fort.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

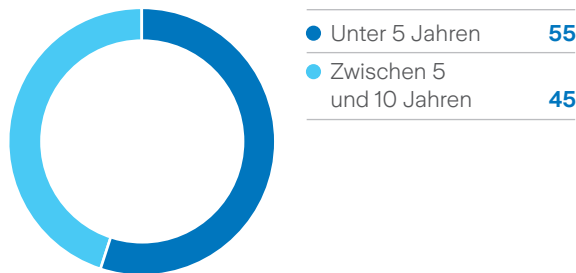
Zusammensetzung des Verwaltungsrats

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 und regionale Netzwerke mit. Die vielfältigen Kenntnisse und Fähigkeiten ermöglichen es den Verwaltungsratsmitgliedern, nicht nur eine tragfähige Strategie und Initiativen für die Zukunft der Gruppe und deren solide Lenkung und Kontrolle sicherzustellen, sondern auch die Ansichten aller Anspruchsgruppen von Zurich zu berücksichtigen. Mit einem Frauenanteil von 45% gehört der Verwaltungsrat von Zurich zu den Verwaltungsräten mit einer der ausgewogensten Geschlechterverteilungen in der Schweiz. Seine Altersspanne reicht von 50 bis 72 Jahren. Dank der Vielfalt seiner Mitglieder kann der Verwaltungsrat seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung aller aktuellen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und geschäftlichen Anforderungen wahrnehmen.

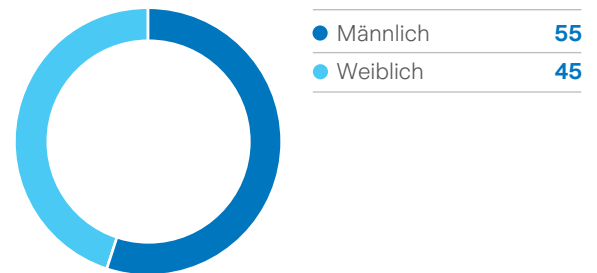
Per 31. Dezember 2020 waren sechs verschiedene Nationalitäten im Verwaltungsrat vertreten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Branchen und Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken, unterschiedlicher Kundenperspektiven, Mitarbeiterbedürfnisse, Erwägungen von Aktionären sowie Interessen der Gemeinschaft und Öffentlichkeit verfügen. Ferner profitiert der Verwaltungsrat von der breit gefächerten kulturellen Herkunft, den unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen seiner Mitglieder etwa in den Bereichen Versicherungen und Finanzdienstleistungen, Volkswirtschaft, Industrie, Ingenieurwesen, IT und Technologie, Rechnungsprüfung, Compliance, Know-how in den Bereichen Recht, Aufsicht und Nachhaltigkeit sowie Erfahrung in Management und Betrieb.

Die durchschnittliche Länge der Amtszeit betrug 4,4 Jahre:

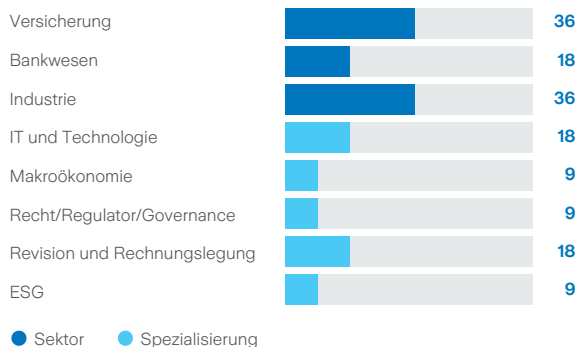
Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit
in %, per 31. Dezember 2020



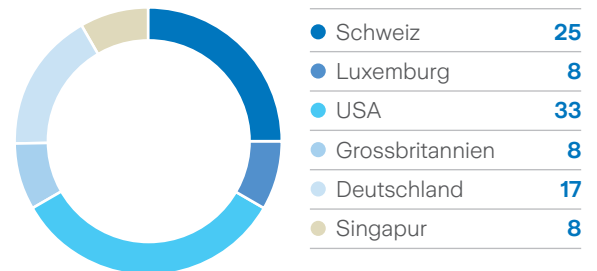
Verwaltungsrat nach Geschlecht
in %, per 31. Dezember 2020



Verwaltungsrat nach Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnissen
in %, per 31. Dezember 2020



Verwaltungsrat nach Nationalität
in %, per 31. Dezember 2020



Die Verwaltungsratsmitglieder werden aufgrund ihres individuellen Profils einer oder mehreren Nationalitäten, Branchen und/oder Spezialisierungsbereichen zugeordnet.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Michel M. Liès

Präsident des Verwaltungsrats

Jahrgang: 1954

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 Präsident des Stiftungsrats von Avenir Suisse, Mitglied des Verwaltungsrats des Institute of International Finance (IIF) und Mitglied des Stiftungsrats 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. Er absolvierte 1991 das Stanford Executive Program an der Stanford University, USA und schloss 1996 das Senior Executive Program an der Harvard University, USA, ab.

Christoph Franz

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Jahrgang: 1960

Fähigkeiten und Erfahrung

Christoph Franz begann seine berufliche Karriere 1990 bei der Deutschen Lufthansa AG. Von 1994 bis 2003 übte er verschiedene Führungsfunktionen bei der Deutschen Bahn AG aus, u. a. als Vorstandsmitglied und als CEO der Division Personenverkehr. 2004 übernahm er die CEO-Position bei Swiss International Air Lines AG. 2009 wurde 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, dem übergeordneten Organ 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

Jahrgang: 1953

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, Inc., 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

Jahrgang: 1960

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 sowie Bestrebungen für Geschäftskontinuität und Informationssicherheit für die fast 95'000 Mitarbeitenden und Auftragnehmer in über 35 Ländern. Als Anerkennung für ihre sektorübergreifende Führung wurde Frau Bessant im 2020 in die «Most Powerful Women in Banking Hall of Fame» von American Banker aufgenommen. Dies nachdem sie drei Jahre in Folge die Nummer 1 der «25 Most Powerful Woman in Banking» war. 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 im Stiftungsrat des Urban Institute, Mitglied des Verwaltungsrates von USA Field Hockey, 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

Jahrgang: 1953

Fähigkeiten und Erfahrung

Dame Alison Carnwath verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1975 bei Peat Marwick Mitchell, jetzt KPMG, wo sie bis 1980 als Wirtschaftsprüferin arbeitete. Von 1980 bis 1982 arbeitete sie bei Lloyds Bank International als Finanzberaterin in Corporate Finance. Von 1982 bis 1993 war sie als Assistant Director und später Director bei J. Henry Schroder Wagg & Co in London und New York tätig. Von 1993 bis 1997 war 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

Jahrgang: 1964

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 Industrieanwendungen. 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 Start-up 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

Jahrgang: 1960

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 President International Insurance bei Starr Companies. Seither ist er als unabhängiger Berater tätig. Seit März 2016 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risiko- und Investmentausschuss (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

Jahrgang: 1956

Fähigkeiten und Erfahrung

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

Jahrgang: 1948

Fähigkeiten und Erfahrung

Kishore Mahbubani begann seine Karriere 1971 als Diplomat beim Ausserministerium 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 Ausserministerium 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 China Won?», wurde im April 2020 in den USA veröffentlicht und von Martin Wolf als «an excellent and important book» 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) und des Global Agenda Council on China des World Economic Forums. Im April 2019 wurde er Mitglied der American Academy of Arts and Sciences.

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

Jahrgang: 1970

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., Eindhoven, der Georg Fischer AG, Schaffhausen, sowie der Ammann Group Holding AG, Langenthal.

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

Jahrgang: 1957

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 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)

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 nahestehende Personen auf direktem oder indirektem Weg von einem Mitglied von Zurich Insurance Group Beratungshonorare oder andere Vergütungen und/oder geldwerte Leistungen im Jahr 2020 oder in den vergangenen drei Jahren erhielten, ausser in ihrer Eigenschaft als Verwaltungsrats- oder Ausschussmitglied;
- weder Verwaltungsratsmitglieder noch deren unmittelbare Familienmitglieder im Jahr 2020 oder in den vergangenen drei Jahren bei einem Mitglied von Zurich Insurance Group beschäftigt sind oder waren.

Basierend auf der Empfehlung des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses bestimmte der Verwaltungsrat, dass er per 10. Februar 2021 ausschliesslich aus Mitgliedern bestand, die nicht mit der Geschäftsführung betraut und unabhängig vom Management waren. Weitere Informationen zu den Unabhängigkeitsgrundsätzen der Gruppe finden Sie in Art. 16.6 des Anhangs des Organisationsreglements (www.zurich.com/en/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 (www.zurich.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-documents) Bestimmungen zur Anzahl der Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung wahrnehmen darf, wie in der Tabelle unten ausgewiesen.

An der Generalversammlung vom 1. April 2020 genehmigten die Aktionärinnen und Aktionäre folgende Änderung von Art. 33 Abs. 1 der Statuten von Zurich:

- Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen nicht mehr als acht zusätzliche Mandate innehaben, davon nicht mehr als drei bei börsenkotierten Unternehmen.
- Die Mitglieder der Konzernleitung dürfen nicht mehr als vier zusätzliche Mandate innehaben, davon nicht mehr als eines bei einem börsenkotierten Unternehmen.

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

	Verwal- tungsrat	Konzern- leitung
Zusätzliche Mandate bei börsenkotierten und nicht börsenkotierten Gesellschaften (Maximum)	höchstens 8	höchstens 4
Mandate bei börsenkotierten Gesellschaften (im Maximum eingeschlossen)	höchstens 3	höchstens 1

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

	Verwal- tungsrat	Konzern- leitung
Mandate bei Konzerngesellschaften	Keine Begrenzung	
Mandate im Auftrag des Konzerns	höchstens 5	höchstens 5
Mandate bei Vereinen, gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen und Personalvorsorgestiftungen	höchstens 5	höchstens 5

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 in der Gruppe übernommenen Ämter verfügbar sind.

Grösse des Verwaltungsrats und Amtszeit

Gemäss Art. 21 der Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens 7 und maximal 13 Mitgliedern. Nach dem Organisationsreglement (Art. 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/en/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

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).

Sitzungen des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, mindestens sechsmal pro Jahr zu tagen. Im Jahr 2020 wurden zwölf Sitzungen abgehalten (bei elf dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; sieben Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Fünf Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden, und fünf Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden im Durchschnitt. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat keine Zirkulationsbeschlüsse gefasst.

2020 nahmen durchschnittlich 99,24% 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.

2020 wurde angesichts der Herausforderungen durch die COVID-19-Krise und das veränderte Arbeitsumfeld das Format der Verwaltungsratssitzungen auf virtuelle Sitzungen umgestellt. Darüber hinaus wurden einige informelle Gespräche zwischen Verwaltungsratsmitgliedern, teilweise unter Beteiligung des Managements, ermöglicht.

per 31. Dezember 2020

	Verwaltungsrat	Governance-, Nominierungs- und Nach- haltigkeits- ausschuss	Vergütungs- ausschuss	Risiko- und Investment- ausschuss	Prüfungs- ausschuss
Anzahl der Sitzungen	12	7	5	7	7
Anzahl der Mitglieder	11	5	5	5	5
Sitzungsteilnahme in %	99,24	100	100	100	97,14

Personenbezogene Sitzungsteilnahme

Joan Amble	12/12	–	–	7/7	–
Catherine Bessant	12/12	–	5/5	–	7/7
Dame Alison Carnwath	12/12	7/7	–	7/7	7/7
Christoph Franz	11/12	7/7	5/5	–	–
Michael Halbherr	12/12	–	–	7/7	–
Jeffrey Hayman	12/12	7/7	–	7/7	7/7
Michel M. Liès	12/12	7/7	5/5	–	–
Monica Mächler	12/12	7/7	–	–	7/7
Kishore Mahbubani	12/12	–	5/5	7/7	–
Jasmin Staiblin	12/12	–	5/5	–	–
Barry Stowe	12/12	–	–	–	6/7

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist für die Oberleitung der Zurich Insurance Group AG und der gesamten Gruppe sowie für die Überwachung der Geschäftsleitung 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 den operativen Plan und erstellt Richtlinien für die Eigenkapitalzuteilung und Finanzplanung. Der Verwaltungsrat genehmigt wichtige Transaktionen der Kreditaufnahme und Kreditgewährung, die bestimmte Schwellenwerte übersteigen. Er bespricht 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.
- **Berichterstattung:** Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt den Geschäftsbericht und die halbjährliche Finanzberichterstattung der Gruppe sowie die Zwischenberichte am Ende des ersten und dritten Quartals und den Bericht über die Finanzlage. Darüber hinaus genehmigt der Verwaltungsrat den Bericht zu den Sustainability Highlights.
- **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 Verwaltungsrat insbesondere die Struktur der Corporate Governance, das Vergütungssystem der Gruppe sowie angemessene Kontrollen und Gewährleistung. Der Verwaltungsrat beschliesst und prüft ausserdem regelmässig den Verhaltenskodex, die Compliance und das Risikomanagement der Gruppe. Im Rahmen seiner Pflicht, die Generalversammlung einzuberufen, genehmigt er Vorschläge und unterbreitet sie der Generalversammlung.
- **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 die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele der Gruppe einschliesslich solcher Ziele, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gruppe haben. Ausserdem legt der Verwaltungsrat die Werte und Grundsätze der Gruppe fest, um sicherzustellen, dass die Erwartungen der Anspruchsgruppen erfüllt werden.
- **Risikomanagement:** Der Verwaltungsrat genehmigt die wesentlichen Grundsätze und Verfahren des Risikomanagements der Gruppe, insbesondere den Grad der Risikobereitschaft und Risikotoleranz der Gruppe. Er genehmigt auch die eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung der Gruppe (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA) sowie den Sanierungsplan der Gruppe.

Weitere Informationen über die Verantwortungsbereiche des Verwaltungsrats finden sich in den Artikeln 5.3 bis 5.7 des Organisationsreglements der Zurich Insurance Group AG (www.zurich.com/en/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Aktivitäten 2020: Im Jahr 2020 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf Folgendes:

- Umsetzung der strategischen Prioritäten für den Strategiezyklus 2020–2022, insbesondere mit Blick auf das Firmenkunden- und Privatkundengeschäft, neue Geschäftsmodelle und die Marke sowie die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf die Prioritäten, z.B. aufgrund eines veränderten Privatkundenverhaltens;
- Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und deren Einbeziehung in die Unternehmensziele;
- Veränderungen in der Konzernleitung wie vom Group CEO entsprechend den strategischen Prioritäten vorgeschlagen;
- engmaschige Überwachung von Finanz- und Geschäftsrisiken während der COVID-19-Krise, Auswirkungen auf Mitarbeitende und die Geschäftstätigkeit;
- Planung der Nachfolge für die Verwaltungsratsmitglieder;
- Auswirkungen des Brexit und von der Gruppe zu ergreifende Umsetzungsmassnahmen;
- 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-, Übernahme- und Anlagetransaktionen;
- Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats mit entsprechenden Empfehlungen;
- gesetzliche und regulatorische Anforderungen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Beurteilung des Verwaltungsrats

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 insbesondere 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/en/about-us/corporate-governance/corporate-documents).

Bei seiner Selbstbeurteilung 2020 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf die Angemessenheit seiner Zusammensetzung, die Kultur, seine Anpassungsfähigkeit in der COVID-19-Krise und die Priorisierung von Themen. Basierend auf einem Ergebnisbericht legte der Verwaltungsrat geeignete Schritte zur Behandlung der erörterten Fragen fest.

Verwaltungsratsausschüsse

Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse für spezifische Themen bilden sowie Aufgabenbereiche und Regeln hinsichtlich der delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Berichterstattung an den Verwaltungsrat festlegen. Mit Ausnahme des Vergütungsausschusses bildet der Verwaltungsrat solche Ausschüsse nach eigenem Ermessen aus seinen Mitgliedern.

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 2020 länger als eine Stunde und 40 Minuten.

Der Verwaltungsrat verfügt über die nachfolgend erwähnten ständigen Ausschüsse:

Prüfungsausschuss

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- 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 der 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 2020: Im Jahr 2020 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- Jahres- und Halbjahresabschlüsse mit deutlichem Schwerpunkt auf Rechnungslegung und Rückstellungen sowie Zwischenberichte der Gruppe am Ende des ersten und dritten Quartals;
- regelmässige Beurteilung der Finanzlage der Gruppe mit Blick auf die COVID-19-Krise, deren Auswirkungen auf das Finanzgeschäft und auf die Leistung gegenüber dem Finanzplan;
- Effektivität des internen Kontrollsystems, einschliesslich der internen Kontrollmechanismen für die Finanzberichterstattung (ICFR);
- Jahresplan von Group Audit, Ergebnisse von Group Audit und Umsetzung der Abhilfemassnahmen durch die Geschäftsleitung;
- Beurteilung der Auswirkungen der COVID-19-Krise auf Compliance-Risiken sowie des Umgangs der Gruppe mit Betrugsrisiken;
- Arbeit der externen Revisionsstelle, deren Ergebnisse zu wichtigen Beurteilungen und Schätzungen in den Abschlüssen sowie der Wechsel zur neuen Revisionsstelle, die den Aktionärinnen und Aktionären an der Generalversammlung 2021 vorgeschlagen werden soll;
- 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 der Aufsichtsbehörden;
- gesetzliche und regulatorische Anforderungen.

Der Prüfungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Im Einklang mit dem Bekenntnis der Gruppe zu guter Corporate Governance, nachhaltigem Geschäftsgebahren 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 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. 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/en/about-us/corporate-governance/corporate-documents).
- Er überprüft das System für die Ausbildung des Führungsnachwuchses und überwacht die erzielten Fortschritte bei der Nachfolgeplanung.
- Er überprüft die Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele der Gruppe einschliesslich solcher Ziele, die einen wesentlichen Einfluss auf die Gruppe haben, und schlägt sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vor.

Aktivitäten 2020: Im Jahr 2020 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- Veränderungen in der Konzernleitung wie vom Group CEO entsprechend den strategischen Prioritäten vorgeschlagen;
- Steuerung und Überwachung der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und ihrer drei Säulen (Klimaschutz, Vertrauensbildung in einer digitalen Gesellschaft und nachhaltige Arbeitsgestaltung) einschliesslich zentraler Initiativen wie die Ausrichtung auf eine 1,5°C-Zukunft;
- nicht-finanzielle Offenlegungsstandards und Best Practices in der Branche;
- Nachfolgeplanung für die Verwaltungsratsmitglieder;
- Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- Prüfung von Dokumenten zur Corporate Governance und Übermittlung von Änderungsvorschlägen an den Verwaltungsrat;
- Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corporate Governance, einschliesslich Änderungen von Gesetzen, Vorschriften und Tendenzen in der Schweiz und auf internationaler Ebene;
- Prüfung des Berichts über die Corporate Governance und des Berichts zu den Sustainability Highlights und Empfehlung an den Verwaltungsrat zur Genehmigung;
- Corporate Governance Roadshow.

Der Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr.

Vergütungsausschuss

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten:

- 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 92 bis 125](#)).
- Er prüft jährlich die Vergütungskonditionen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezügliche Vorschläge.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- 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 die Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütung überprüft und dem Verwaltungsrat diesbezüglich einen Vorschlag 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 2020: Im Jahr 2020 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 2019 endenden Zeitraum;
- Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2019;
- aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung sowie externe Entwicklungen und die Auswirkungen auf Zurich;
- die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) einschliesslich der vorgeschlagenen maximalen Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung im Hinblick auf die Abstimmungen der Aktionäre an der Generalversammlung vom 1. April 2020 und anschliessend die Ergebnisse dieser Abstimmungen;
- gemeinsam mit dem Risiko- und Investmentausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe sowie wesentlicher Aktivitäten mit Blick auf Positionen von bekannten Risikoträgern («Key Risk Takers»), wie beispielsweise deren risikobezogene Beurteilung, besprochen;
- der Vergütungsbericht und der Bericht des Verwaltungsrats zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- das Vergütungsreglement von Zurich, 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 2020 und die Vorschau auf 2021.

Der Vergütungsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr.

Risiko- und Investmentausschuss

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten:

Er unterstützt den Verwaltungsrat bei der Gewährleistung der Solidität von Risikomanagement und Anlagenverwaltung der Gruppe sowie bei der Erfüllung seiner Aufgabe,

- das Risikoprofil der Gruppe und das unternehmensweite Risikomanagementsystem 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 ZIG und die Gruppe 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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- Risikomanagement und -kontrollen:
 - Er prüft die allgemeinen Richtlinien und Vorgehensweisen der Gesellschaft 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» Risiko-angelegenheiten (gemäss Definition in der Zurich Risk Policy) 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 sowie die wichtigsten Marktrisikotreiber, Aktualisierungen zu den Berichten über das Anlageergebnis, die wirtschaftliche Anlagerendite im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten und Updates zur Performance der Vermögensverwalter.

Aktivitäten 2020: Im Jahr 2020 standen insbesondere folgende Themen im Mittelpunkt der Diskussionen des Ausschusses:

- aktuelle Informationen zum Enterprise Risk Management, einschliesslich vierteljährlicher Risikoberichte, strategischer Risikobeurteilung (Group TRP) und regelmässige Besprechungen von Szenarioanalysen;
- Erklärung zur Risikobereitschaft und Risikotoleranz der Gruppe im Jahr 2021;
- Prüfung des ORSA-Berichts der Gruppe, einschliesslich Selbstbeurteilung der Effektivität des Risikomanagementsystems;
- Sanierungsplan 2021 der Gruppe;
- regelmässige Besprechungen der makroökonomischen Entwicklungen und der Auswirkungen auf die Anlageperformance;
- Ansatz für das Management von Akkumulationsrisiko;
- aktuelle Informationen zu Informationssicherheit, Datenverpflichtung, Sicherheit und Technologie, Drittparteien und Widerstandskraft;
- aktuelle Informationen zum Verhalten gegenüber dem Kunden;
- aktuelle Informationen zu Rückstellungen in der Schaden- und Unfallversicherung;
- umfassende Einblicke in Anlagegeschäfte und Rechnungslegung;
- Update mit Blick auf das wirtschaftliche und regulatorische Kapital einschliesslich Offenlegung;
- Ergebnisse der Modellvalidierung 2019 und Plan 2020;
- Update zu Kredit- und Länderrisiken und halbjährlicher Bericht zu Derivaten;
- aktuelle Informationen zur eigenen Versicherung;
- Update zur Group Risk Management (GRM)-Strategie sowie regionale Risiko Updates;
- aktuelle Informationen zur Rückversicherungsstrategie;
- Vergütungsstruktur und Update zu Key Risk Takers.

Weitere Informationen zur Risiko Governance finden Sie in der Risk Review auf den [Seiten 128 bis 158](#). Der Risiko- und Investmentausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die Konzernleitung und überwacht ihre Leistungen mit Berichterstattungs- und Controlling-Prozessen. 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.

Die regelmässige Berichterstattung durch den Group CEO und an dere 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 Group CEO nimmt ex officio an den Verwaltungsratssitzungen teil. Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig auf Einladung des Verwaltungsrats oder der Verwaltungsratsausschüsse an den Sitzungen teil. Andere Führungskräfte sind gelegentlich auf Einladung des Verwaltungsrats oder der Verwaltungsratsausschüsse ebenfalls bei dessen Sitzungen anwesend. Die meisten Sitzungen des Verwaltungsrats und der Verwaltungsratsausschüsse umfassen private Beratungen, an denen kein Mitglied der Geschäftsleitung anwesend ist. Der Verwaltungsratspräsident traf sich im Jahr 2020 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 128](#). Die interne Revision, die externe Revisionsstelle 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 77 bis 80](#).

Konzernleitung

Eine auf den neuen Stra- tegiezyklus fokussierte Konzernlei- tung

Unsere Konzernleitung ist auf den neuen Strategiezyklus gut vorbereitet und beschleunigt die Transformation unseres globalen Geschäfts, um den sich schnell ändernden Bedürfnissen der Verbraucher gerecht zu werden. Gleichzeitig setzt sie sich dafür ein, dass Zurich zu einem der sozial und ökologisch verantwortungsvollsten Unternehmen der Welt wird.

**Mario Greco**

Group Chief Executive Officer

Nationalität: Italien

**Mehr Informationen:**

Seite 72

**Urban Angehrn**

Group Chief Investment Officer

Nationalität: Schweiz

**Mehr Informationen:**

Seite 72

**Ericson Chan**Group Chief Information
and Digital Officer

Nationalität: China (Hongkong SAR)

**Mehr Informationen:**

Seite 72

**Jeff Dailey**

CEO of Farmers Group, Inc.

Nationalität: USA

**Mehr Informationen:**

Seite 73

Konzernleitung (fortgesetzt)



Peter Giger
Group Chief Risk Officer
Nationalität: Schweiz

 **Mehr Informationen:**
Seite 73



George Quinn
Group Chief Financial Officer
Nationalität: Grossbritannien

 **Mehr Informationen:**
Seite 74



Jack Howell
CEO Asia Pacific
Nationalität: USA

 **Mehr Informationen:**
Seite 73



Kathleen Savio
CEO North America
Nationalität: USA

 **Mehr Informationen:**
Seite 75



Alison Martin
CEO EMEA (Europe,
Middle East & Africa)
und Bank Distribution
Nationalität: Grossbritannien

 **Mehr Informationen:**
Seite 74



James Shea
CEO Commercial Insurance
Nationalität: Kanada

 **Mehr Informationen:**
Seite 75



Laurence Maurice
CEO Latin America
Nationalität: Frankreich

 **Mehr Informationen:**
Seite 74



Kristof Terryn
Group Chief Operating Officer
Nationalität: Belgien

 **Mehr Informationen:**
Seite 75

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Management

Konzernleitung

Group Management

per 31. Dezember 2020



Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen (siehe [Seite 60](#)) hat der Verwaltungsrat dem Group CEO und – unter dessen Aufsicht – der Konzernleitung und deren Mitgliedern die Leitung der Gruppe übertragen. Die Konzernleitung fungiert als das Kernmanagementteam des Group CEO im Hinblick auf strategische, finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte von gruppenweiter Relevanz. 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)

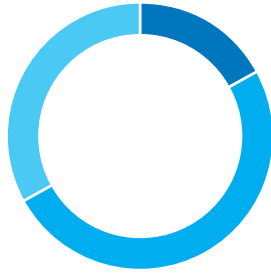
Zusammensetzung der Konzernleitung

Per 31. Dezember 2020 waren acht verschiedene Nationalitäten in der Konzernleitung vertreten. Die Mitglieder der Konzernleitung haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen.

Die durchschnittliche Länge der Amtszeit betrug vier Jahre:

Konzernleitung nach Länge der Amtszeit

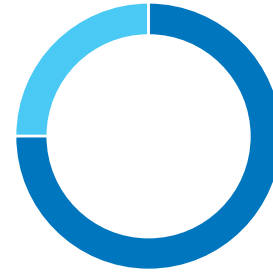
in %, per 31. Dezember 2020



● Unter 1 Jahr	17
● Zwischen 1 und 5 Jahren	50
● Mehr als 5 Jahre	33

Konzernleitung nach Geschlecht

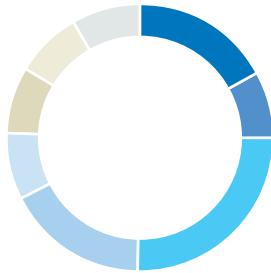
in %, per 31. Dezember 2020



● Männlich	75
● Weiblich	25

Konzernleitung nach Nationalität

in %, per 31. Dezember 2020



● Schweiz	17
● Italien	8
● USA	25
● Grossbritannien	17
● Kanada	8
● Belgien	8
● Frankreich	8
● China (Hongkong SAR)	8

Änderungen in der Konzernleitung im Jahr 2020

Claudia Dill, ehemals CEO LatAm, entschloss sich, mit Wirkung zum 2. September 2020 von ihrer Funktion zurückzutreten (ihre Biografie findet sich im Geschäftsbericht 2019, Seite 71 unter folgendem Link: www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports). Laurence Maurice wurde mit Wirkung zum 1. Oktober 2020 zum CEO LatAm berufen und Ericson Chan wurde zum Group Chief Information and Digital Officer ernannt.

Änderungen in der Konzernleitung seit 1. Januar 2021

Kristof Terryn, ehemals Group COO, folgte Kathleen Savio mit Wirkung per 1. Januar 2021 als CEO North America nach, die zum gleichen Zeitpunkt aus der Konzernleitung ausschied. Tulsi Naidu, ehemals CEO UK, wurde per 1. Januar 2021 zum CEO APAC ernannt und wurde Mitglied der Konzernleitung (ihre Biografie findet sich unter dem folgenden Link: www.zurich.com/de-de/about-us/corporate-governance/tulsi-naidu). Sie folgt Jack Howell nach, der zum 1. Januar 2021 in die Funktion des CEO Global Business Platforms wechselte und weiterhin Mitglied der Konzernleitung verbleibt.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Management-Ausschüsse

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:

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 ökonomischen Kapitalmodell einschließlich Zurich Economic Capital Model (Z-ECM), Risk-Based Capital (RBC) und verwandte Modelle, wie der Schweizer Solvenztest (SST) und Solvency 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.

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, Kapitalanlagen 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 COO¹, 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 sowie Ausnahmen von Limiten, wie sie die ZRP vorsieht;
- 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;

¹ Der Group COO wird ab 1. Januar 2021 durch den CEO EMEA and Bank Distribution und den CEO Commercial Insurance ersetzt.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

- die Politik der Gruppe hinsichtlich der Modellvalidierung und Validierungsergebnisse in Bezug auf die Kapitalmodelle und bedeutende Bewertungsmodelle, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- internes Markt- und Kreditrisikomodelle, Kapitalverbrauch im Verhältnis zur Eigenkapitalzuteilung der Gruppe, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- deutliche Abweichungen von festgelegten Solvabilitätszielen durch Tochtergesellschaften; bei Bedarf werden Abhilfemassnahmen vorgeschlagen.

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 für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Altersvorsorgevereinbarungen und anderen Vorsorgeleistungen verantwortlich. Es ist für die Aufsicht und Ausrichtung in den Bereichen Markt-, Demografie- und Reputationsrisiko zuständig. Es berichtet dem GBSC und legt diesem Empfehlungen zu wesentlichen pensionsbezogenen Angelegenheiten vor und berichtet regelmässig an den Vergütungsausschuss.

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.

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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Jahrgang: 1959

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 darauffolgenden 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 Vorsitzender des Pan-European Insurance Forum und Vorstandsmitglied der Swiss-American Chamber of Commerce. Zudem ist er Mitglied des International Advisory Council der Bocconi Universität, Mitglied des EMBA X Advisory Board an der Universität St. Gallen und Mitglied des Beirats des Department of Economics an der Universität Zürich.

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

Jahrgang: 1965

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.

Ericson Chan

Group Chief Information and Digital Officer

Jahrgang: 1966

Fähigkeiten und Erfahrung

Vor seinem Eintritt bei Zurich im Oktober 2020 als Group Chief Information and Digital Officer sowie Mitglied der Konzernleitung hat Ericson Chan umfassende Erfahrungen im Bereich Technologieführerschaft gewonnen. Von 2016 bis 2020 war er CEO von Ping An Technology, wo er dazu beitrug, mithilfe digitaler Dienstleistungen einschliesslich verschiedener Fintech-Produkte und Online-Plattformen das Geschäftsmodell und die Online-Ökosysteme der Ping An Group zu transformieren. Von 1998 bis 2016 bekleidete Ericson Chan verschiedene Führungspositionen im Technologie- und operativen Bereich bei Standard Chartered Bank in Hongkong, Shanghai und Singapur. Unter anderem war er Chief Information Officer für Nordasien, Head of Corporate & Investment Banking Operations in China sowie Global Head of Consumer Banking Technology. Zudem hat er während sechs Jahren in den USA Erfahrung im Healthtech-Sektor gesammelt.

Externe Ernennungen

Ericson Chan ist Mitglied des Beratungsausschusses für Finanzinfrastruktur der Hong Kong Monetary Authority und Boardmitglied des Centre for Finance, Technology and Entrepreneurship in London. Ferner ist er Verwaltungsratspräsident des Jane Goodall Institute in Hongkong und Mitglied des Advisory Board der University of Wisconsin School of Business.

Ausbildung

Ericson Chan besitzt einen Bachelor of Science der University of Wisconsin-Madison in Computerwissenschaften und einen MBA des Edgewood College in Madison, Wisconsin.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

Jeff Dailey

CEO of Farmers Group, Inc.

Jahrgang: 1957

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeff Dailey begann seine Karriere 1980 bei der Mutual Service Insurance Company und war bald auch für die Progressive Insurance Company tätig. Er gründete später die Reliant Insurance Company, ein Start-up-Unternehmen im Bereich Autoversicherungen, das sich im Besitz der Reliance Group Holdings befand und 2001 an Bristol West Holdings, Inc. verkauft wurde. Von 2001 bis 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 Militärveteranen, 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.

Peter Giger

Group Chief Risk Officer

Jahrgang: 1964

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

Seit Februar 2020 ist Peter Giger Mitglied des Beirats des ETH Risk Center Advisory Board und seit Oktober 2019 Mitglied des CRO Forum.

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

Jahrgang: 1970

Fähigkeiten und Erfahrung

Jack Howell hat über 25 Jahre Berufserfahrung im Finanzdienstleistungsbereich, davon über 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Versicherungsgesellschaften in Asien. 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) and Bank Distribution

Jahrgang: 1974

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 und ist verantwortlich für Nachhaltigkeit bei Zurich Insurance Group. 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

Im Juni 2019 wurde Alison Martin 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.

Laurence Maurice

CEO Latin America

Jahrgang: 1965

Fähigkeiten und Erfahrung

Laurence Maurice verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Versicherungsbranche und in der organisatorischen Umgestaltung. Vor ihrem Eintritt bei Zurich im Oktober 2020 als CEO Latin America und Mitglied der Konzernleitung fungierte Laurence Maurice fünf Jahre lang als CEO of Spain und Head of Southern Europe von Allianz Partners. Während dieser Zeit überarbeitete sie die Strategie und unterstützte die globale Umgestaltung ihres Unternehmens. Davor verbrachte sie sieben Jahre als Global CFO bei Allianz Global Assistance sowie sieben Jahre als CFO Brazil und dann CFO Latin America von Allianz Seguros. Davor war Laurence Maurice als Head of Business Division und Head of International Internal Audit bei Allianz France tätig. Ihre berufliche Laufbahn hatte sie bei PwC begonnen.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Frau Maurice besitzt einen Abschluss in Ingenieurwissenschaften der SupAgro Montpellier sowie einen Master in Rechnungsprüfung der ESCP Europe.

George Quinn

Group Chief Financial Officer

Jahrgang: 1966

Fähigkeiten und Erfahrung

George Quinn begann seine Karriere 1988 bei KPMG in London, wo er verschiedene Positionen in Zusammenarbeit mit der Versicherungs- und Rückversicherungswirtschaft bekleidete. Im Jahr 1999 stiess er als 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.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien (fortgesetzt)

Kathleen Savio

CEO North America

Jahrgang: 1965

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.

James Shea

CEO Commercial Insurance

Jahrgang: 1965

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

Jahrgang: 1967

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

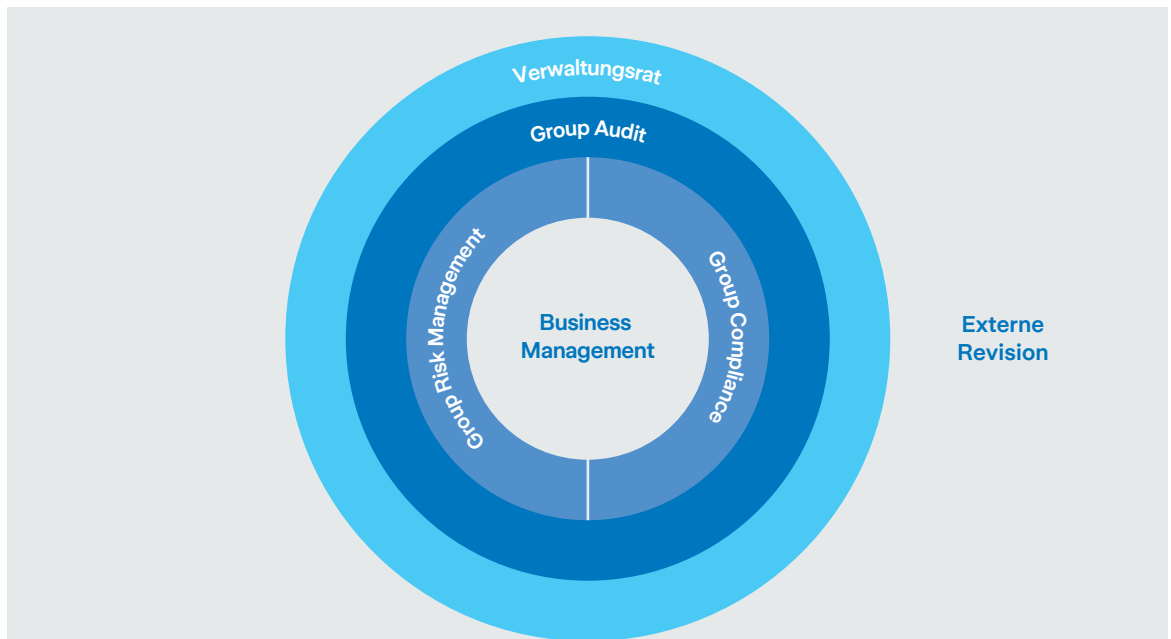
Kristof Terryn schloss sein Rechts- und Wirtschaftsstudium an der Universität von Leuven, Belgien, ab und erwarb einen MBA an der Universität von Michigan.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

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 Informationsaustauschs, Planung und sonstiger Aktivitäten zusammen. Dieser Ansatz unterstützt das Management bei seinen Verantwortlichkeiten und schafft Vertrauen, dass Risiken angemessen angegangen werden und dass die entsprechenden Massnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden.

Das Modell der drei Verteidigungslinien bei der Zurich Insurance Group per 31. Dezember 2020



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 Revisionsstelle

Dauer des Mandats und Amtszeit der verantwortlichen Revisionsstelle

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 1. April 2020 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt.

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.

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 2020 mitunterzeichnet und ist seit 2014 verantwortlich für die gesetzliche Prüfung. Ray Kunz ist seit 2017 verantwortlicher Revisor für die regulatorische Prüfung.

Die Gruppe hat ihre Vorgehensweise hinsichtlich Wechsels 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 in Übereinstimmung mit dieser Vorgehensweise ein wettbewerbsorientiertes, transparentes und faires Ausschreibungsverfahren durchgeführt und sich schlussendlich für die Ernst & Young AG als Ersatz für PwC ab dem Geschäftsjahr 2021 entschieden.

Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 7. April 2021, die Ernst & Young AG als externe Revisionsstelle für das Geschäftsjahr 2021 zu wählen. Die Ernst & Young AG 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.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer PwC im Jahr 2020 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 44,3 Mio. (USD 43,8 Mio. im Jahr 2019).

Die Honorare für die externe Revision werden vom 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 der Revisionsstelle) 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 im Jahr 2020 auf USD 12,9 Mio. (USD 19,4 Mio. im Jahr 2019).

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. Die externe Revisionsstelle 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	
	2020	2019
Total Revisionshonorare	44,3	43,8
Total zusätzliche Honorare	12,9	19,4
– Beratung in Steuerangelegenheiten	0,7	1,6
– Revisionsbezogen, inklusive MCEV	5,9	4,7
– Sonstige	6,3	13,1

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit der externen Revisionsstelle. Im Jahr 2020 fanden acht solche Treffen statt. Die externe Revisionsstelle trifft sich regelmässig mit dem Prüfungsausschuss ohne Beisein der Konzernleitung. Auf der Grundlage schriftlicher Berichte erörtert der Prüfungsausschuss mit der externen Revisionsstelle die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens der Gruppe sowie Empfehlungen der externen Revisionsstelle. 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 der externen Revisionsstelle rechtzeitig einen Bericht zur geprüften Jahresrechnung der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe.

Der Prüfungsausschuss überwacht die Arbeit der externen Revisionsstelle. Mindestens einmal jährlich überprüft er Qualifikation, Leistung und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle sowie alle Umstände, die ihre Objektivität und Unabhängigkeit belasten könnten, und zwar auf der Grundlage eines von der externen Revisionsstelle erstellten schriftlichen Berichts, in dem ihre internen Qualitätskontrollprozesse, wichtige auftretende Fragen und Anliegen sowie sämtliche Beziehungen zwischen der externen Revisionsstelle und der Gruppe und/oder ihren Mitarbeitenden, welche die Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle beeinträchtigen könnten, erläutert werden. Der Prüfungsausschuss bewertet die Leistung der externen Revisionsstelle im Zuge der Revision. Er eruiert die Einschätzungen des Managements bezüglich der Leistung der Revisionsstelle (basierend auf Kriterien wie dem Verständnis des Geschäfts von Zurich, dem technischen Know-how, der Fachkompetenz etc.) und der Qualität der Arbeitsbeziehung (Ansprechbarkeit und Antwortverhalten seitens der externen Revisionsstelle 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 ernennende externe Revisionsstelle vor und ist für die Genehmigung ihres Honorars verantwortlich. Die externe Revisionsstelle unterbreitet der Konzernleitung einen Kostenvoranschlag, der geprüft und dann dem Prüfungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Der Voranschlag basiert hauptsächlich auf einer Analyse der bestehenden Berichtseinheiten und der erwarteten Veränderungen der rechtlichen und operativen Struktur im Laufe des Jahres.

Der Prüfungsausschuss hat für den Einsatz der externen Revisionsstelle 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, Bürgschaft- und Einverständniserklärungen, 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 Revisionsstelle beeinträchtigen. Alle nicht mit der Revision in Zusammenhang stehenden zulässigen Dienstleistungen müssen je nach Umfang des zu erwartenden Honorars zuvor vom Prüfungsausschuss (Vorsitzender), dem Group Head of Financial Accounting and Reporting 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 der externen Revisionsstelle und tauscht mit dieser Risikobeurteilungen, Arbeitspläne, Revisionsberichte und Fortschritte bei der Umsetzung von Korrekturmassnahmen aus. Group Audit und die externe Revisionsstelle treffen sich regelmässig auf allen Organisationsebenen, um die Bereitstellung von Assurance-Aktivitäten und deren Effizienz zu optimieren.

Der Prüfungsausschuss beurteilt die Unabhängigkeit von Group Audit und überprüft seine Aktivitäten, Pläne und Organisation sowie die Qualität seiner Arbeit und seine Zusammenarbeit mit der externen Revisionsstelle. Gemäss den Anforderungen der Internationalen Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) wird die interne Revision 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 sowie 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, Lokal) 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 berichtet funktional dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und administrativ dem Group CEO, wobei er als zweite Verteidigungslinie seine funktionale Unabhängigkeit wahrt. Zudem hat er angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

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 bzw. übertroffen 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.

Die Zurich Insurance Group AG ist verpflichtet, Aktienbeteiligungen Dritter zu melden, sobald die entsprechende Drittpartei mitteilt, dass die Beteiligung die gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerte erreicht, unter- oder überschritten hat. 2020 erhielt die Gruppe keine solche Mitteilung.

Der Zurich Insurance Group AG war per 31. Dezember 2020 – 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 der Zurich Insurance Group AG hielt, welche die jeweiligen gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerte erreicht oder übertroffen haben.

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 der Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2020 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam mit anderen oder allein Kontrolle über die Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Übersicht über die Aktionärsstruktur

Anzahl gehaltener Aktien	per 31. Dezember 2020	Anzahl	% des
		eingetragener Aktionäre	eingetragenen Aktienkapitals
1 – 500		122'699	13,2
501 – 1'000		5'289	4,1
1'001 – 10'000		4'232	10,9
10'001 – 100'000		442	13,1
100'001+		64	58,7
Gesamtzahl Namenaktien¹		132'726	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Typ

	per 31. Dezember 2020	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre		96,1	26,4
Juristische Personen		3,8	30,3
Nominees, Treuhänder		0,1	43,3
Total		100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Eingetragene Aktionäre nach Region

per 31. Dezember 2020

	Eingetragene	
	Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz	93,5	49,8
Grossbritannien	0,5	31,4
Nordamerika	0,6	10,8
Asien	0,2	0,6
Lateinamerika	0,1	0,0
Rest der Welt	5,1	7,4

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

Die 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 89](#)).

Stimmberechtigte Aktionäre sind zur persönlichen Teilnahme an der Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG berechtigt. Diese können sich auch durch ihren gesetzlichen Vertreter oder als Folge der Änderung von Art. 13 der Statuten der Zurich Insurance Group AG an der ordentlichen Generalversammlung vom 1. April 2020 durch eine andere Person, die nicht Aktionär zu sein braucht, mittels ordnungsgemässer Vollmacht vertreten lassen. Vor dieser Statutenänderung konnten stimmberechtigte Aktionäre 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, und unmündige und bevormundete Personen konnten 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 waren.

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.

Vor der oben erwähnten Statutenänderung, durch welche die Beschränkung aufgehoben wurde, dass eine Vertretung generell nur durch einen anderen stimmberechtigten Aktionär möglich ist (ausser unter den oben erwähnten besonderen Umständen oder durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter), konnte die Zurich Insurance Group AG unter bestimmten Umständen 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 89](#) dieses Berichts.

In Übereinstimmung mit schweizerischem Recht und der in der Schweiz üblichen Praxis informiert die Zurich Insurance Group AG zu Beginn der Generalversammlung in der Regel alle Aktionäre über die Gesamtzahl der durch Aktionäre oder ihre Vertreter, die physisch an der Versammlung teilnehmen, vertretenen Aktien und die Gesamtzahl der durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertretenen Aktien. Wegen der COVID-19-Pandemie hatte der Schweizer Bundesrat am 16. März 2020 die «ausserordentliche Lage» erklärt und die Verordnung über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) in der zu diesem Zeitpunkt gültigen Fassung (COVID-19-Verordnung) erlassen, durch welche Veranstaltungen in der Art einer Generalversammlung generell verboten wurden, die es den Gesellschaften aber gleichzeitig erlaubte, ihren Aktionären aufzuerlegen, ihre Stimmrechte an Generalversammlungen durch elektronische oder schriftliche Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auszuüben. Auf Basis der COVID-19-Verordnung hat die Zurich Insurance Group AG ihre stimmberechtigten Aktionäre entsprechend informiert. Die ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG vom 1. April 2020 fand gemäss den Bestimmungen der COVID-19-Verordnung statt und die Aktionäre konnten nicht persönlich teilnehmen, sondern ihr Stimmrecht nur durch schriftliche oder elektronische Weisungen an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter ausüben, der an der ordentlichen Generalversammlung anwesend war.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Statutarische Quoren

Gemäss den Statuten (www.zurich.com/de-de/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.

Einberufung der Generalversammlung

Generalversammlungen werden vom Verwaltungsrat einberufen oder, falls erforderlich, von der Revisionsstelle 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 2020 hatte die Zurich Insurance Group AG 132'726 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 (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/letter-to-shareholders). 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/en/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.

Um den Dialog mit unseren Aktionären und Investoren zu fördern, findet jährlich eine Corporate Governance Roadshow statt. Die Schwerpunkte der Roadshow, die im November 2020 stattgefunden hat, waren die Themen Corporate Governance und Nachhaltigkeit sowie die Ausrichtung unserer Vergütungsstruktur auf die Strategie (www.zurich.com/en/investor-relations/presentations).

Adressen finden Sie auf [Seite 329](#) und weitere wichtige Daten unter den Informationen für Anleger ab [Seite 34](#) (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf [Seite 35](#)).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mitarbeitende Nachhaltige Arbeitsgestaltung

Vor einem Jahr haben wir unsere Grundsätze für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung (Work Sustainability) vorgestellt, die untrennbar mit dem Ziel verbunden sind, nachhaltige Karrieren zu gewährleisten. Diese Grundsätze sind ein grundlegender Bestandteil bei unserer Vorbereitung auf die Zukunft der Arbeit und der Fähigkeit, die Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum unseres Handelns zu stellen. Dazu gehören:

- Wir qualifizieren unsere Mitarbeitenden für neue Beschäftigungsmöglichkeiten, statt externe Kräfte einzustellen.
- Wir setzen lieber auf unsere internen lokalen Kompetenzen statt auf Outsourcing-Lösungen.
- Wir bieten Karrieremöglichkeiten an, die sowohl den Fähigkeiten und Zielen der Mitarbeitenden als auch den Marktbedürfnissen von heute und morgen entsprechen.

Indem wir unsere Grundsätze für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung in die Praxis umsetzen und weiterhin unsere Mitarbeitenden an die erste Stelle setzen, werden wir eine bessere Zukunft für unsere Kunden und Gemeinschaften schaffen. Dabei können wir unser volles Potenzial ausschöpfen, sowohl individuell als auch gemeinsam als Team von Zurich.

2020 war ein aussergewöhnliches Jahr für alle, in dem sich insbesondere unsere Arbeitsweise sowie die Art der Zusammenarbeit grundlegend verändert haben. Durch unser Engagement für eine nachhaltige Arbeitsgestaltung wollen wir unsere Mitarbeitenden dabei unterstützen, die Veränderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen, indem wir innovative Lösungen anbieten und unsere eigenen Personalpraktiken anpassen, wobei wir uns auf Schulungen, Förderung innerhalb des Unternehmens, lebenslanges Lernen und Wohlbefinden konzentrieren. Zu den Erfolgen im Jahr 2020 gehören:

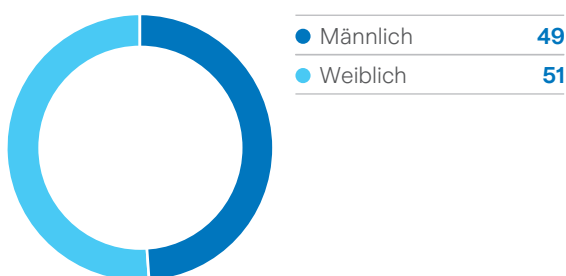
- Wir haben die Sicherheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden während der COVID-19-Pandemie in den Vordergrund gestellt. Diese haben sich sehr unterstützt gefühlt, was sich in der rekordhohen ENPS-Punktzahl (Employee Net Promoter System) und dem höchsten Punktzuwachs aller Zeiten widerspiegelt.
- Zwecks Stellenbesetzung und Erledigung vorrangiger Arbeiten haben wir auch die Mobilität von internen Talenten erhöht, indem wir diese dort eingesetzt haben, wo sie am meisten gebraucht werden.
- Wir haben das Talentmanagement so umgestellt, dass wir nun, anstatt Talente «gewinnen», diese «aufbauen» wollen, und die Anzahl der intern besetzten Stellen von 45% im Jahr 2019 auf 53% im Jahr 2020 erhöht haben.
- Wir haben eine mitarbeitergetriebene Kultur der Umschulung zwecks Erfüllung zukünftiger Anforderungen gefördert, indem wir beispielsweise unsere verbesserte globale Lernplattform eingeführt und Zugang zu digitalen Lerninhalten von LinkedIn Learning und Technical Academies bereitgestellt haben.
- Wir haben Berufsausbildungsmöglichkeiten und andere Formen des arbeitsbezogenen Lernens ausgeweitet, die sich auf unterschiedliche Kandidaten aus mehreren Generationen konzentrieren.

Diversität und Inklusion

Die Gruppe hat bei der Förderung einer wirklich vielfältigen und inklusiven Arbeitsumgebung weiter Fortschritte gemacht. Dafür haben wir weltweit Anerkennung erfahren (z. B. Bloomberg Gender Equality Index, Top Global Employer's Index von Stonewall, Liste der «America's Best Employers for Diversity» von Forbes für 2020, siehe www.zurich.com/en/careers/our-people#external-recognition). 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.

Zurich beschäftigt mehr als 55'000 Mitarbeitende mit über 120 verschiedenen Nationalitäten. Zusätzlich zu den unterschiedlichen Herkunftsländern ist unser Unternehmen auch bezüglich Kulturen, Rassen/Ethnien, Generationen, Geschlecht, sexueller Orientierung, geschlechtlicher Identität, individueller Fähigkeiten und vieler anderer Merkmale vielfältig.

Mitarbeitende nach Geschlecht % 2020



Frauenanteil

%

Konzernleitung



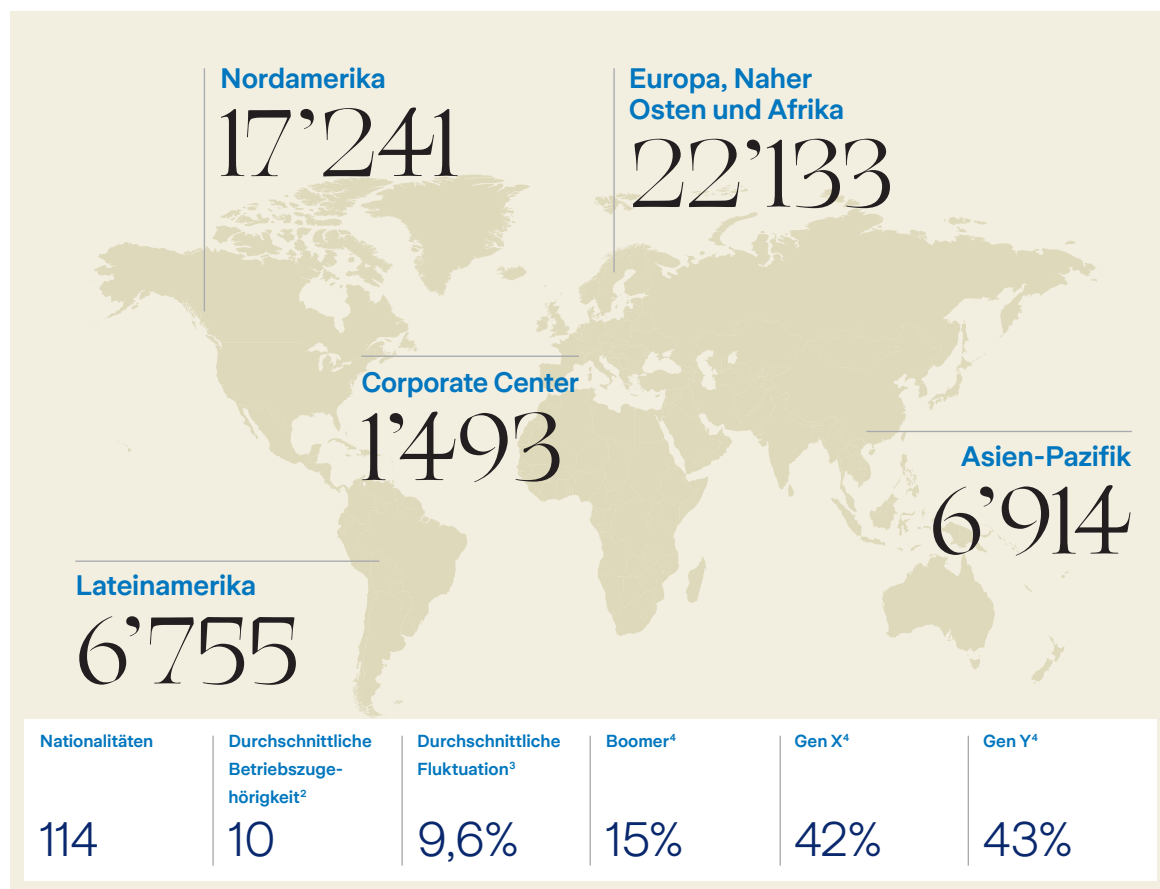
Leadership team



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Informationen zu unseren Mitarbeitenden¹

Anzahl Personen



¹ Ohne Cover-More, Brightbox und Teile von Deutschland.

² Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit per 31.12.2020.

³ Durchschnittliche Fluktuation 2020.

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

Unsere Mitarbeitenden sind das Herz und die Seele von Zurich. Gemeinsam setzen wir uns dafür ein, unser Ziel zu erreichen – zusammen eine bessere Zukunft zu gestalten. Eine bessere Zukunft, in der unsere Stimmen vielseitig sind, wir ein inklusives Verhalten an den Tag legen, unsere Handlungen Gerechtigkeit fördern und unsere Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl haben. Infolge unserer jüngsten Bemühungen, das Mitarbeiterengagement zu verbessern, sind der ENPS und der OHI (Organizational Health Index) im Jahr 2020 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 Konzerngesellschaften in Europa. Weitere Informationen zu Aktivitäten der Gruppe im Bereich Mitarbeiterführung finden Sie im Geschäftsbericht auf den [Seiten 32 und 33](#). In einigen Ländern besitzt die Gruppe breit abgestützte Aktienbeteiligungs- und Incentive-Programme, in deren Rahmen die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen gefördert werden soll.

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 muss beim Umgang mit diesen Herausforderungen ihre Rolle als Risikomanager wahrnehmen. 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.

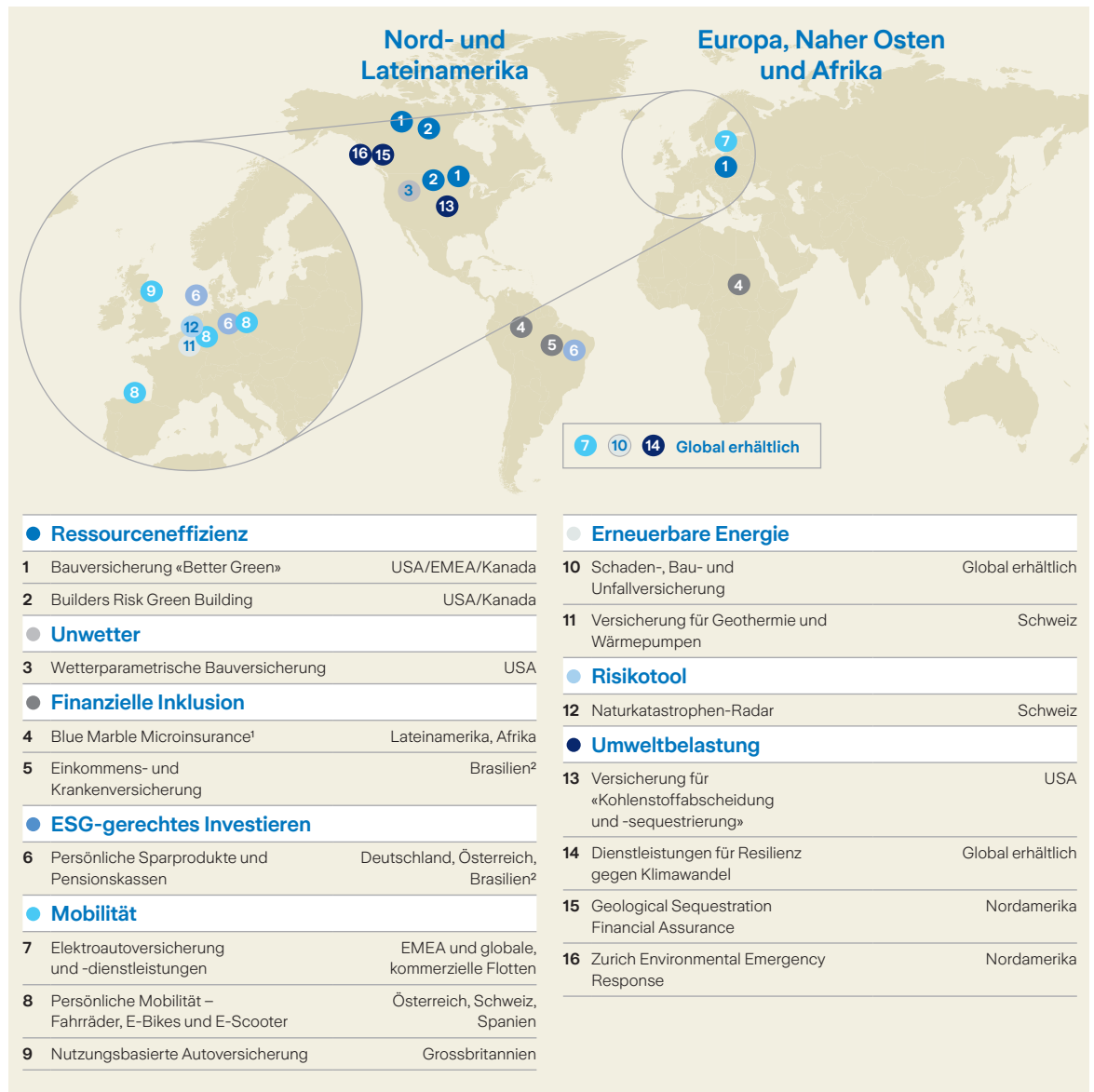
Als Versicherungsanbieter identifizieren wir systematisch Nachhaltigkeitsrisiken und erstellen Lösungen, welche den sozialen und ökologischen Fussabdruck unserer Kunden verbessern. Wir werden weiterhin mit unseren Kunden zusammenarbeiten, um Klimarisiken besser bewältigen zu können, indem wir Versicherungen für neue Technologien und Infrastrukturen wie Elektrofahrzeuge, erneuerbare Energien oder CO₂-Abscheidung und -Speicherung anbieten.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mit dem Ziel, eines der ökologisch verantwortlichsten und wirkungsvollsten Unternehmen der Welt zu werden, setzt sich Zurich zugunsten einer nachhaltigen Wertschöpfung für ihre Kunden ein. Wir werden unsere Fachkompetenz, Erfahrung und globale Reichweite nutzen, um unsere Kunden dabei zu unterstützen, ihre Widerstandskraft zu erhöhen und ihren Fokus auf die grüne Agenda zu verstärken, indem wir die mit dem Klimawandel verbundenen Risiken sowie die Chancen des Ziels, die Erderwärmung auf 1,5 Grad zu beschränken, aufzeigen.

Wir arbeiten ständig daran, für die Kunden geeignete Produkte und Lösungen mit sozialem und ökologischem Nutzen zu entwickeln, die den Wohlstand erhöhen, die Widerstandsfähigkeit verbessern 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)



1 Zurich Insurance Group ist Gründungsmitglied von Blue Marble Microinsurance, einem Konsortium von acht Unternehmen, die gemeinsam innovative Lösungen zum Schutz von Unterversicherten entwickeln.
2 Zurich Santander Insurance America.

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 in ESG-Bereichen unterstützen können (www.zurich.com/en/sustainability/our-customers/esg-integration-in-insurance).

Gemeinschaften – unsere Rolle in der Gesellschaft

Versicherungen schaffen einen Mehrwert für die Gesellschaft, indem sie Menschen und Unternehmen vor Risiken schützen und ihnen helfen, erfolgreich und widerstandsfähig zu werden – und zu bleiben. Die Risiken werden infolge des Klimawandels, der Globalisierung, der Urbanisierung und der technologischen Entwicklung immer komplexer und vernetzter. Von Versicherern wird zunehmend erwartet, dass sie ihre Kernkompetenzen einsetzen, um Gemeinschaften und die Gesellschaft dabei zu unterstützen, widerstandsfähiger gegen diese miteinander verbundenen Risiken zu werden. Um die Widerstandsfähigkeit von Gemeinschaften zu stärken, setzen wir unsere Kernkompetenzen zugunsten der folgenden Aktivitäten ein:

Wir helfen unseren Gemeinschaften, widerstandsfähiger gegen Hochwasser zu werden. Dies geschieht durch das Hochwasserschutzprogramm von Zurich (Zurich Flood Resilience Alliance; die Allianz), eine sektorübergreifende, globale Partnerschaft, die von der Z Zurich Foundation (die Stiftung) finanziert wird. Das Programm zielt darauf ab, die Auswirkungen von Überschwemmungen zu verringern und den Gemeinschaften dabei zu helfen, sich weiterzuentwickeln. Die Gruppe ist eine der Hauptunterstützer der Allianz:

- Sie arbeitet aktiv mit anderen Mitgliedern zusammen, um die ehrgeizigen Ziele der Allianz zu erreichen, die darin bestehen, dass bis zum Ende des Zurich Flood Resilience Program die Investitionen anderer in die Widerstandsfähigkeit im Vorfeld von Ereignissen und in Klimamassnahmen um eine Milliarde US Dollar erhöht werden. Im Jahr 2020 sagte die Stiftung zusätzliche Investitionen in kommunale Programme zu, so dass sie bis Ende 2024 insgesamt bis zu vier Millionen Menschen erreichen kann.
- Aufbauend auf ihrer Expertise und ihrem Wissen als Versicherer trägt Zurich auch zur preisgekrönten Post-Event-Review-Capability (PERC) bei. Diese umfasst Forschung und unabhängige Überprüfungen schwerer Flutkatastrophen, um Best Practices und Möglichkeiten zu identifizieren, die auf dem Verständnis basieren, wie ein Gefahrenereignis zu einer Katastrophe wird und wie Resilienz erreicht werden kann.
- Verfolgung einer ehrgeizigen politischen Agenda auf globaler, regionaler und ausgewählter nationaler Ebene, um für die Bedeutung der Finanzierung und des Handelns im Bereich der Anpassung an den Klimawandel zusätzlich zur Eindämmung des Klimawandels einzutreten und den Fokus von der Wiederherstellung nach einem Ereignis auf die Risikominderung und den Aufbau von Widerstandsfähigkeit vor einem Ereignis durch unsere Teams für öffentliche Angelegenheiten zu verlagern.
- Freiwillige Unterstützung durch Mitarbeitende von Zurich mit den relevanten Fähigkeiten und Fachkompetenzen (beispielsweise in den Bereichen Hochwasser/Hydrologie und Risk Engineering) sowie gegebenenfalls lokales Projektmanagement.

Zusammen mit den anderen Mitgliedern der Hochwasserschutz-Allianz von Zurich halfen wir weiterhin Gemeinschaften, das Überschwemmungsrisiko zu verringern, und unterstützten Gemeinschaftsprogramme mit Spenden, und unsere Mitarbeitenden leisteten freiwillig viele Arbeitsstunden. Die Z Zurich Foundation unterstützt zusätzliche Hochwasserschutzinitiativen durch Spenden. Weitere Informationen finden Sie im «Sustainability Bericht» von Zurich (www.zurich.com/en/sustainability/reporting-and-news/reports-publications) auf den Seiten 49 bis 50 sowie im Geschäftsbericht auf den [Seiten 38 und 39](#).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2020 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 15'046'016.70, aufgeteilt in 150'460'167 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 7. April 2021 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 2020

An der Generalversammlung vom 1. April 2020 wurden die Erneuerung des genehmigten Aktienkapitals um weitere zwei Jahre (ab April 2020 bis 1. April 2022) und andere Änderungen bezüglich des genehmigten Aktienkapitals, wie unten beschrieben, genehmigt.

Bis und mit 1. April 2022 ist der Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG berechtigt, das Aktienkapital durch Ausgabe von höchstens 44'882'400 (vor April 2020: 45'000'000) voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 4'488'240 (vor April 2020: 4'500'000) zu erhöhen (Art. 5bis). Dieses genehmigte Aktienkapital entspricht etwa 30% der per 31. Dezember 2020 insgesamt ausgegebenen Namenaktien. Aktienemissionen aus dem genehmigten Aktienkapital, bei denen die Bezugsrechte der Aktionäre eingeschränkt oder ausgeschlossen sind, sind auf 14'960'800 (vor April 2020: 15'000'000) Aktien begrenzt (also rund 10% der gesamten per 31. Dezember 2020 ausgegebenen Namenaktien).

Die Zurich Insurance Group AG kann das Aktienkapital durch die Ausgabe von höchstens 29'921'600 (vor April 2020: 30'000'000) voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 2'992'160 (vor April 2020: 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 (Art. 5ter 1a). Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 20% der per 31. Dezember 2020 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

Bis und mit 1. April 2022 darf die Gesamtzahl der neuen Aktien, welche (i) aus genehmigtem Aktienkapital gemäss Art. 5bis Abs. 4 der Statuten unter Beschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte und (ii) aus bedingtem Aktienkapital gemäss Art. 5ter Abs. 1 unter Beschränkung oder Aufhebung der Vorwegzeichnungsrechte ausgegeben werden, 14'960'800 (vor April 2020: 15'000'000) neue Aktien nicht überschreiten (also rund 10% der per 31. Dezember 2020 insgesamt ausgegebenen Namenaktien).

Das Unternehmen verfügt zudem über weiteres bedingtes Aktienkapital (Art. 5ter 2a) in Höhe von CHF 409'509.20 bzw. über 4'095'092 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 Erläuterung 19 auf den [Seiten 255 bis 257](#) der geprüften konsolidierten Jahresrechnung. Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 2,7% der derzeit per 31. Dezember 2020 insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

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

Änderungen des Aktienkapitals

Veränderungen des ordentlichen Aktienkapitals während der letzten zwei Jahre

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
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	1,740,000	0.10
Per 31. Dezember 2019	14,960,802.70	149,608,027	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	85,214.00	852,140	
Per 31. Dezember 2020	15,046,016.70	150,460,167	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2018 sind im Geschäftsbericht 2018 der Zurich Insurance Group, Seiten 39 bis 40 und 225 bis 226, enthalten (www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Aktien und Partizipationsscheine

Bei den Aktien der Zurich Insurance Group AG handelt es sich um Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Die Aktien sind voll liberiert. Gemäss Artikel 14 der Statuten (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) gehalten.¹

Per 31. Dezember 2020 hielten Anleger 24'623'760 ADRs (dies entspricht 2'462'376 Aktien der Zurich Insurance Group AG).

Genussscheine

Die 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 Corporate Actions 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

Die Zurich Insurance Group AG verfügte per 31. Dezember 2020 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienpläne für Mitarbeitende finden Sie in Erläuterung 21 auf den [Seiten 266 bis 267](#) der geprüften konsolidierten Jahresrechnung.

¹ Die 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. ADSs von Zurich werden ausserbörslich (OTC) gehandelt und durch American Depositary Receipts (ADRs) nachgewiesen. Seit dem 1. Juli 2010 werden die ADRs von Zurich 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 33⅓% 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 eines Kontrollwechsels enthalten. Diese sehen vor, dass der Plan-Administrator (entweder der Vergütungsausschuss oder der Group CEO) im Falle eines Kontrollwechsels das Recht hat, die bestehenden Aktienverpflichtungen in neue Rechte auf Aktien umzuwandeln oder eine Gegenleistung für nicht übertragene Aktienverpflichtungen zu erbringen. Mitarbeitende, die an diesem Plan partizipieren und infolge eines Kontrollwechsels ihre Arbeitsstelle verlieren, haben das Recht auf eine definitive Zuteilung von Aktienverpflichtungen. 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 2020 auf den [Seiten 128 bis 158](#). Die Gruppe hat beschlossen, die internen Kontroll- und Risikomanagementprozesse nicht mehr gesondert im Corporate Governance Report zu beschreiben.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Trotz der Ungewissheit im Jahr 2020 infolge der Pandemie wurden die zuvor festgelegten Kennzahlen und Ziele der kurz- und langfristigen Incentive-Pläne (STIP und LTIP) der Gruppe nicht angepasst. Die in diesem Bericht erläuterten Ergebnisse der variablen Vergütung widerspiegeln daher, inwieweit die ursprünglich festgelegten Ziele erreicht wurden.

Mit einem Betriebsgewinn (BOP) von USD 4,2 Mrd. gegenüber USD 5,3 Mrd. in 2019 belegten die Ergebnisse der Gruppe eine starke Leistung angesichts der globalen Pandemie und der höheren Zahl an Naturkatastrophen. Die Kundenzufriedenheit, die anhand der Punktzahl des Net Promoter System (NPS) gemessen wurde, nahm allgemein zu. Dies ist der raschen Reaktion der Gruppe zur Unterstützung unserer Kunden angesichts der COVID-19-Pandemie zu verdanken.

Bessere Ergebnisse für alle belohnen.



Die Interessen wichtiger Anspruchsgruppen von Zurich wie Kunden, Aktionäre und Mitarbeitende sind in der Struktur unseres Incentive-Plans berücksichtigt.

Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses



Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses (fortgesetzt)

Unterstützung der Strategieumsetzung

Zusätzlich zu den Rentabilitätskennzahlen war bei fast 90% der Teilnehmenden bei der Ermittlung für die STIP-Zuteilungen zur Verfügung stehenden Mittel auch das Ergebnis des NPS relevant. Dieser Anteil hat sich gegenüber den Vorjahren erhöht und bestätigt somit, wie bedeutend die Verbesserung der Kundenerfahrung nach wie vor ist.

Für die STIP-Zuteilungen 2020 wurde die Leistung der Mitglieder der Konzernleitung von Zurich (ExCo) anhand deren individuellen Ziele im Hinblick auf finanzielle Kennzahlen, Kunden und Mitarbeitende und andere Verantwortungen gemessen, die auf die Strategie der Gruppe ausgerichtet sind. Zu den weiteren Verantwortungen zählten gegebenenfalls Ziele, die das Engagement der Gruppe für die Nachhaltigkeit untermauern, wie die Bewältigung des Klimawandels, die Erhöhung des Vertrauens in eine digitale Gesellschaft und die Unterstützung der Mitarbeitenden und Kunden bei der Anpassung an die veränderte Arbeitsweise.

Der Abschnitt über die Konzernleitung in diesem Bericht enthält weitere Informationen darüber, wie die individuelle Leistung für die Konzernleitung beurteilt wird.

Blick in die Zukunft

Wir werden den Vergütungsansatz von Zurich kontinuierlich überprüfen, um sicherzustellen, dass er das Engagement und die gezielten Bemühungen der Mitarbeitenden im Hinblick auf die positive Ausrichtung der Gruppe belohnt.

Einzelheiten zu den bevorstehenden Abstimmungen über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind neu in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2021 enthalten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting). Angaben zu den zuvor genehmigten Beträgen finden Sie in den entsprechenden Abschnitten über den Verwaltungsrat und die Konzernleitung in diesem Bericht.

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung und danken Ihnen für Ihre Unterstützung und Ihr Engagement.



Christoph Franz
Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Unsere Vergütungsstruktur berücksichtigt die Interessen all unserer Anspruchsgruppen

Die Vergütungsstruktur von Zurich wird regelmässig überprüft, um sicherzustellen, dass sie die regulatorischen Anforderungen erfüllt, unsere strategischen Ziele unterstützt und das richtige Verhalten belohnt.

Kurzfristiger Incentive-Plan (STIP)

97%

Gesamte STIP-Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung, unter Berücksichtigung der relevanten Geschäftsperformance und persönlichen Leistung für 2020 (2019: 109%).

 **Mehr Informationen:**
Seiten 101–102

Langfristiger Incentive-Plan (LTIP)

189%

Definitive Zuteilung 2021 als Prozentsatz der Zielzuteilung basierend auf den tatsächlichen Leistungen in Bezug auf die festgelegten Leistungskennzahlen für den Leistungszeitraum von 2018 bis 2020 (2020: 178%).

 **Mehr Informationen:**
Seiten 103–105

Variable Vergütung gesamt

CHF 650 Mio.

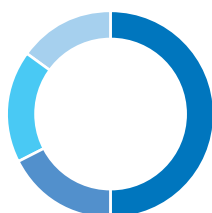
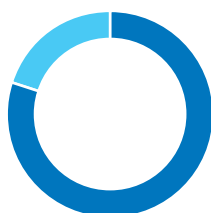
Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2020 für die gesamte Gruppe unter Berücksichtigung des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe (USD 719 Mio.) (2019: CHF 697 Mio./USD 716 Mio.).

 **Mehr Informationen:**
Seite 96

STIP-Kennzahlen für die Konzernleitung

Geschäfts-
performance

Persönliche
Leistung



● BOP der Gruppe 80%

● Gesamter Kunden-NPS 20%

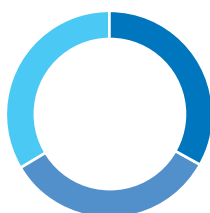
● Finanzielle Messgrößen zur Unterstützung der Strategieumsetzung ~50%

● Kunden 15-20%

● Mitarbeitende 15-20%

● Strategische Projekte und Verantwortungen, einschliesslich ESG 10-20%

Leistungskennzahlen für den LTIP



● Relative Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR) 1/3

● Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite basierend auf dem den Aktionären zurechenbaren Reingewinn nach Steuern (NIAS ROE) 1/3

● Mittelzuflüsse 1/3



Schutzklauseln hinsichtlich der Vergütung

- Der Schwerpunkt liegt auf der längerfristigen aufgeschobenen Vergütung für die höchsten Führungspositionen und Key Risk Takers der Gruppe.
- Risikobasierte Leistungsbeurteilung für Konzernleitung, Leadership Team und Key Risk Takers der Gruppe.
- Die Möglichkeit, bei der variablen Vergütung Risikoanpassungen vorzunehmen sowie Malus (alle Teilnehmer) und Clawback (Konzernleitung und einige weitere Teilnehmer) anzuwenden.
- Mindestanforderungen für den Aktienbesitz des Verwaltungsrats, des Group CEO und anderer Mitglieder der Konzernleitung.

Vergütungsbericht

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2020	95
Vergütungsarchitektur	99
Philosophie	99
Vergütungselemente	99
Vergütungs-Governance	106
Gesetzliche und regulatorische Anforderungen	106
Vergütung und Risiko	107
Richtlinien zum Aktienbesitz	108
Aktienverwässerung	108
Vergütungen und Aktienbesitz 2020	109
Verwaltungsrat	109
Konzernleitung	113
Alle Mitarbeitenden	121
Ausblick 2021	123
Bericht der Revisionsstelle	124

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassung der Vergütungen 2020

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 2020 einschliesslich dem Zusammenhang zwischen Geschäftsperformance und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2020.

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 positiven Ergebnissen für alle Anspruchsgruppen beruht. Das Vergütungssystem ist in die Risikomanagementstrukturen der Gruppe integriert und so gestaltet, dass das Eingehen unangemessener Risiken weder gefördert noch belohnt wird.

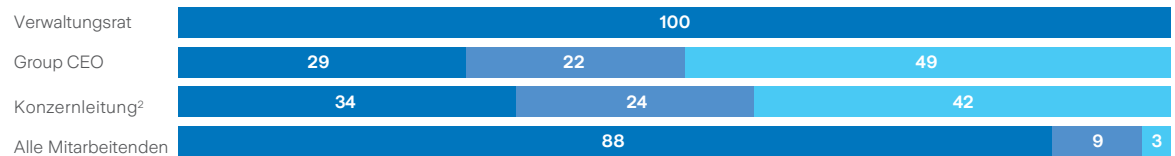
Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten als Jahreshonorar eine fixe Vergütung. Dieses Grundhonorar wird zur Hälfte in bar ausbezahlt und zur Hälfte in Aktien mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung zugeteilt. Diese veräusserungsbeschränkten Aktien sind nicht von der Erreichung spezifischer Leistungsziele abhängig. Die Gesamtvergütung der Mitarbeitenden einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung umfasst jeweils eine fixe Vergütung bestehend aus Grundgehältern, Pensionsanswartschaften und Mitarbeitervergünstigungen 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. Gleichzeitig sollen die Interessen wichtiger Anspruchsgruppen berücksichtigt werden.

Mehr Informationen:
Seiten 99–105

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass mehr Gewicht auf die Elemente der variablen Vergütung und bei unseren obersten Führungskräften auf die langfristige Komponente gelegt wird.

Vergütungsstruktur 2020¹

%



● Fixe Vergütung³/Honorare ● Kurzfristige Incentives ● Langfristige Incentives

1 Bei Zielerreichung, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

2 Unter Berücksichtigung aller ganzjährig aktiven Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO.

3 Die fixe Vergütung umfasst Grundgehälter, Service Costs für Pensionsanswartschaften und andere Vergütungen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütung 2020 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand wird im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich betrachtet. In der folgenden Tabelle werden die wesentlichen Finanzkennzahlen für 2020 im Vergleich zum Jahr 2019 dargestellt.

Wesentliche Finanzkennzahlen	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	
	2020	2019
Bruttoprämien und Policengebühren ¹	54'258	54'305
Betriebsgewinn (BOP)	4'241	5'302
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)	3'834	4'147
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	38'278	35'004
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)	13,0%	14,4%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ²	3'080	2'819
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden vor Steuern ³	719	716
– 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	23%	25%

¹ Beinhaltet USD 50'555 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 3'703 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen von 2020. 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. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

² Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2020 bzw. 2019.

³ Der entsprechende Gesamtbetrag der variablen Vergütungen in Schweizer Franken beträgt CHF 650 Mio. für 2020 und CHF 697 Mio. für 2019.

Die Zahlen in der Tabelle zeigen, dass der Aufwand für variable Vergütungskomponenten im Verhältnis zum Gesamtertrag von Zurich und dem Eigenkapital, das den Aktionären zurechenbar ist, nach wie vor relativ gering ist.

Der Gesamtbetrag der variablen Vergütungen, der sich auf CHF 650 Mio. beläuft, setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

- Dem Gesamtaufwand der leistungsbezogenen Barvergütungen für das Leistungsjahr, was dem Gesamtbetrag sämtlicher Finanzierungspools für den STIP sowie der lokalen kurzfristigen Incentive-Pläne entspricht.
- Dem Wert der 2020 erfolgten zielzugeleiteten Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2023 für Leistungen im dreijährigen Zeitraum von 2020 bis 2022 zu 100% des Zielwerts definitiv zugeteilt werden.
- Dem Gesamtbetrag der 2020 zugesagten Antrittszahlungen¹ für Mitarbeitende, die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2020 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen fällig sind.
- Dem Gesamtbetrag der 2020 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 Vergütungsarchitektur 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 (ExCo) 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 gängige 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 geleistet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Ergebnisse der
variablen Vergütung

	Gesamte STIP-Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung	
	2020	2019
Kurzfristiger Incentive-Plan		
Kontext		
Die STIP-Finanzierung für 2020 hing primär von folgenden Messgrößen ab: <ul style="list-style-type: none"> – dem relevanten Betriebsgewinn oder anderen Rentabilitätskennzahlen sowie – den relevanten Ergebnissen in puncto Kundenzufriedenheit, wobei gegebenenfalls die Punktzahl des Net Promoter System (NPS) als Messgrösse verwendet wird. 	97%	109%
Die gesamte STIP-Zuteilung an Planteilnehmer konzernweit (rund 39'000 Mitarbeitende) spiegelt die erzielten Leistungen gemessen am Plan für 2020 wider. Ausserdem reflektiert sie die qualitative Beurteilung der Ergebnisse, die individuelle Leistung gemäss persönlichen Zielen und Verhaltensweisen im Einklang mit den Werten und dem Verhaltenskodex von Zurich.		
	Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung	
	2021	2020
Langfristiger Incentive-Plan		
Kontext		
Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2021 für den dreijährigen Leistungszeitraum von 2018 bis 2020 hing von folgenden, auf Gruppenebene erhobenen Faktoren ab: <ul style="list-style-type: none"> – dem relativen TSR gegenüber einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsunternehmen, – dem NIAS ROE und – den Mittelzuflüssen. 	189%	178%
Jedes Leistungskriterium hat die gleiche Gewichtung. Die definitive Zuteilung wurde auf der Grundlage der erzielten Leistungen im Rahmen der festgelegten Leistungskriterien berechnet und es wurde keine diskretionäre Anpassung vorgenommen.		

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2020 wie folgt zusammen:

Vergütungsbeträge

in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	Fixe Vergütung/ Honorare ¹	Variable Vergütung		Gesamt- vergütung 2020 ⁴	Gesamt- vergütung 2019 ⁴
		Kurzfristige Incentives ²	Langfristige Incentives ³		
Verwaltungsratsmitglieder	5,4	–	–	5,4	4,7
Konzernleitung	15,1	13,5	19,6	48,2	48,8
Alle Mitarbeitenden ⁵	5'012	505	145	5'662	5'638

1 Die fixe Vergütung für die Konzernleitung und alle Mitarbeitenden enthält Grundgehälter, Service Costs für Pensionsanwartschaften sowie weitere Vergütungen. Für Verwaltungsratsmitglieder beinhaltet der Betrag die Barvergütungen und 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. Zahlungen wie Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar sind für alle Mitarbeitenden ebenfalls enthalten.

3 Entspricht dem Zielwert der im Jahr 2020 zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2023 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 Beinhaltet die Vergütung für Mitglieder der Konzernleitung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

COVID-19

Die Leistungskennzahlen und Ziele der variablen Incentive-Pläne von Zurich für 2020 blieben unverändert. Es wurden jedoch bestimmte Massnahmen ergriffen, um Mitarbeitende bei Bedarf weltweit oder an bestimmten Märkten zu unterstützen. Einige Beispiele:

- Umfangreiche und rasche Umstellung auf Telearbeit, unterstützt durch die Bereitstellung von IT-Ausrüstung und Mobiliar oder Beitrag zum Erwerb derselben für das Homeoffice sowie Einsatz von Tools für die virtuelle Zusammenarbeit und Konnektivität.
- Flexible Arbeitsregelungen und Online-Wohlbefinden-Sitzungen mit Fokus auf das psychische, körperliche und finanzielle Wohlergehen.
- Weitere Orientierungshilfen und Schulungen für Führungskräfte, damit sie ihr Team im COVID-19-Umfeld erfolgreich führen können
- Weltweite Leistungen bezüglich Krankenhausaufenthalte für Mitarbeitende von Zurich und deren Familienmitglieder im selben Haushalt, durch finanzielle Unterstützung bei Hospitalisierung infolge von COVID-19.
- Bereitstellung von oder Beitrag für persönliche(r) Schutzausrüstung wie Masken und Desinfektionsmittel.
- Gesundheitsuntersuchungen und Grippeimpfungen.
- 2021 zu leistende einmalige Sonderzahlungen, die einer Vergütung von einer Woche des jährlichen Grundgehalts entsprechen, für etwa 30% der Mitarbeitenden in den untersten Karrierestufen der gesamten Gruppe.

Zusammenfassender Ausblick auf 2021

- **ESG-Kennzahlen und Incentives:** Zusätzlich zu den Umwelt-, Soziales- und Governance-Faktoren (ESG), die derzeit in den Vergütungsrahmen integriert sind, werden die Entwicklungen in diesem Bereich weiterhin beobachtet.

 **Mehr Informationen:**
Seite 123

- **Verwaltungsrat:** Nach den im letztjährigen Vergütungsbericht angekündigten Anpassungen der Honorarstruktur des Verwaltungsrats, die seit der Generalversammlung 2020 gelten, werden keine weiteren Änderungen mehr vorgeschlagen.

 **Mehr Informationen:**
Seiten 109–113

- **Konzernleitung:** 2021 werden keine Änderungen an der Vergütungsstruktur für die Konzernleitung vorgeschlagen. Relevante individuelle Leistungsziele für 2021 wurden im Einklang mit dem in diesem Bericht dargestellten Rahmenwerk festgelegt. Sie fördern die Umsetzung der Strategie und enthalten Risiko- und Verhaltensaspekte.

 **Mehr Informationen:**
Seiten 113–120

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungsarchitektur

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 Vergütungsarchitektur 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 Entscheidungshilfe für die Vergütung verwendet.
- Bei den variablen Vergütungen werden relevante Leistungsfaktoren berücksichtigt. Hierzu können die Leistung der Gruppe, der Länder, der Geschäftseinheiten, der Funktionen sowie individuelle Leistungen zählen.
- 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 eine Reihe von Leistungen angeboten, die auf lokaler Marktpraxis beruhen.
- Vergütungsentscheidungen erfolgen auf der Grundlage von Leistungen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen und Potenzial, 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 können von verschiedenen Faktoren abhängen, wie dem Umfang und der Komplexität der Funktion, der Verantwortungsstufe, 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)

Vergütungs-
elemente

	Fixe Vergütung		Variable Vergütung	
	Grundgehalt	Pensionsanwartschaften und Mitarbeiter- vergünstigungen	Kurzfristige Incentives	Langfristige Incentives
Beschreibung	Feste Bezahlung für die ausgeübte Funktion zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Wird jährlich überprüft.	Mitarbeitervergünstigungen werden zum Zweck der Mitarbeitergewinnung und -bindung erbracht, orientieren sich an gängiger Marktpraxis und am Marktmedian.	Diskretionäre Incentives für die Erreichung wichtiger Geschäfts- und individueller Ziele während des Jahres.	Jährliche Zielzuteilung von Aktien mit definitiver Zuteilung gemäss vordefinierten Leistungskriterien. Unterstützung der längerfristigen Ziele von Zurich, nachhaltige Unternehmensführung und Ausrichtung der langfristigen Interessen der Gruppe mit denjenigen der Aktionäre.
Leistungsfaktoren bzw. Leistungskennzahlen	Umfang und Komplexität der Funktion, Verantwortungsstufe, Berufserfahrung und geografischer Standort.	Marktpraxis	Zuteilung ist abhängig von: – den relevanten Rentabilitätsleistungen und gegebenenfalls der Kundenerfahrung; – der individuellen Leistung gemäss persönlichen Zielen und Verhaltensweisen entsprechend den Werten von Zurich.	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.
Dauer	n.v.	n.v.	1 Jahr	3 bis 6 Jahre (zielzuteilte Aktien mit dreijähriger Sperrfrist; für die Konzernleitung unterliegt eine Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung von weiteren drei Jahren).
Zuteilungsmöglichkeiten	In der Regel innerhalb einer Bandbreite von 80% bis 120% des jeweiligen Marktmedians.	n.v.	Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung einer Person.	Definitive Zuteilung von 0% bis 200% der bedingt zugeteilten Aktien und dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien.
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden	Landesspezifisch	Landesspezifisch (über 39'000 Planteilnehmer im Jahr 2020)	Mitglieder der Konzernleitung und eine bestimmte Gruppe der höchsten Führungspositionen, einschliesslich Key Risk Takers.
Umsetzung	Fixe Barvergütung	Landesspezifische fixe Leistungen	Leistungsbezogene Barvergütung	Leistungsbezogene Aktien
Clawback, Malus und Absicherung	n.v.	n.v.	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 ist verboten.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Fixe Vergütung

Neben den Grundgehältern sieht die Gruppe 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 sorgt für die Überwachung und fungiert als Fokus- und Koordinationspunkt auf Gruppenebene in Bezug auf das langfristige finanzielle und operative Risiko sowie die Governance im Zusammenhang mit den Pensionsvereinbarungen der Gruppe. 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.

Die Gruppe sieht ausserdem eine Reihe von Mitarbeitervergünstigungen 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.

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, wichtige kurz- und langfristige Geschäftsziele zu erreichen, welche zur Umsetzung der Strategie der Gruppe beitragen. Mehr Informationen zum STIP und LTIP der Gruppe finden Sie weiter unten.

Kurzfristige Incentives

Kurzfristige Incentives (ein Jahr) sind leistungsabhängig und für das Jahr 2020 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. Sie 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 daran teil. Die Bestimmung der endgültigen individuellen STIP-Zuteilung für das am 31. Dezember 2020 abgeschlossene Jahr basiert auf der STIP-Zielzuteilung einer Person, der Geschäftsperformance und den Leistungen der Person. Einzelheiten sind in der Übersicht auf der folgenden Seite dargestellt. Bei Mitarbeitenden unterhalb einer bestimmten Stufe haben die Märkte zudem die Möglichkeit, die Zuteilung ausschliesslich von der individuellen STIP-Zielzuteilung und vom erreichten Leistungsniveau des STIP-Pools abhängig zu machen.

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
Geschäfts-
performance

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

Die jeweilige Geschäftsperformance, einschliesslich einer qualitativen Leistungsbeurteilung, 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. Die STIP-Teilnehmer sind einem der folgenden STIP-Pools mit den dazugehörigen wesentlichen Kennzahlen zugeordnet:

STIP-Pools	Wesentliche Kennzahlen
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 die Mitarbeitenden gemeinsam mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten Jahresziele formulieren und vereinbaren, welche die Umsetzung der Geschäftsstrategie und der operativen Pläne des Unternehmens unterstützen. 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 sowie Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.

² Der kundenbezogene Net Promoter Score (NPS), ein weltweiter Best-Practice-Standard zur Messung der Kundenerfahrung, ist eine der wesentlichen Messgrössen (20% Gewicht), mit denen in Märkten mit ausreichend belastbaren Daten die Geschäftsperformance bestimmt wird. Fast 90% der STIP-Teilnehmer befinden sich in einem Pool, in dem die Finanzierung durch die Ergebnisse hinsichtlich der Kundenzufriedenheit beeinflusst wird.

³ Einschliesslich eines separaten Pools für Farmers New World Life.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Langfristige Incentives

Langfristige Incentive-Pläne (drei bis sechs Jahre) sind leistungsabhängig und für den Leistungszeitraum 2020 bis 2022 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 langfristigen 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 der Teilnehmer fördert und sie ermutigt, das Geschäft auf nachhaltige Weise zu führen. Der LTIP für den Leistungszeitraum 2020 bis 2022 ist auf der folgenden Seite dargestellt. Er enthält die höheren Kennzahlen für den NIAS ROE und die Mittelzuflüsse, die wie zuvor im Ausblick des Vergütungsberichts 2019 (www.zurich.com/de-de/annual-report/2019) mitgeteilt, im Einklang mit den finanziellen Zielen für den Strategiezyklus angehoben wurden.

Einzelheiten des LTIP, die nach dem Leistungszeitraum von 2018 bis 2020 für die definitiven Zuteilungen 2021 massgeblich sind, finden Sie im Vergütungsbericht 2018 (www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports).

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zielzuteilte Aktien

Für jeden Teilnehmer wird eine jährliche LTIP-Zielzuteilung als Prozentsatz des jährlichen Grundgehalts 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 jenen der Aktionäre in Einklang zu bringen, können den zielzuteilenden Aktien während des Erdienungszeitraums dividendenäquivalente Einheiten (DEUs)¹ gutgeschrieben werden.

Höhe der definitiven Zuteilung

Bestimmt, welcher Prozentsatz der zielzuteilenden Aktien definitiv zuteilung 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.

Leistungs-kriterien	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.
Durchschnittlicher NIAS ROE	< 11,75% p.a.	11,75% p.a.	14,00% p.a.	15,125% p.a.	≥ 16,25% p.a.
Kumulative Mittelzuflüsse	< USD 10,5 Mrd.	USD 10,5 Mrd.	USD 11,5 Mrd.	USD 12,0 Mrd.	≥ USD 12,5 Mrd.
	Gewährleistet, dass eine externe Sicht der Branche zum Tragen kommt, indem die Leistung von Zurich im Vergleich zu ihren Mitbewerbern berücksichtigt wird.				
	Wichtige Messgrösse für Aktionäre, welche die Ausrichtung der LTIP-Teilnehmer an den Aktionärsinteressen unterstützt und die Ziele im Finanzplan widerspiegelt.				
	Zentrales Element der Finanzziele von Zurich, das ausreichend flüssige Mittel sicherstellt und das Engagement des Unternehmens für die Schaffung von Liquidität für die geschäftlichen und Aktionärsanforderungen zeigt.				



LTIP-Zuteilung

Zielzuteilte 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.

Am Datum der definitiven Zuteilung wird die Anzahl zielzuteilender 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 kann höchstens 200% der kumulierten Anzahl der zielzuteilenden 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 zielzuteilenden 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 zielzuteilenden Aktien gutgeschrieben, wenn die Zuteilung nach dem Ex-Dividendentag erfolgt. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzuteilende 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 Ausbreitung der Gruppe widerspiegelt. Die Vergleichsgruppe der Branche blieb unverändert und umfasst die folgenden Unternehmen: AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp., MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Aussergewöhnliche Anpassungen

Der Verwaltungsrat kann die definitive Zuteilung nach eigenem Ermessen anpassen, um unangemessene 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. Wie in den letzten Jahren wurde nach dem Leistungszeitraum 2018–2020 an der berechneten definitiven Zuteilung für 2021 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 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 definitiven 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 in				
		2019	2020	2021	2022	2023
	2016–2018	149%				
	2017–2019		178%			
	2018–2020			189%		
	2019–2021				n.v.	
	2020–2022					n.v.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungs-Governance

Die folgenden Informationen zur Governance der Vergütungsstruktur von Zurich finden Sie im Bericht über die Corporate Governance:

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

 **Mehr Informationen:**
Seite 46

- Verantwortungsbereiche und Aktivitäten des Vergütungsausschusses.

 **Mehr Informationen:**
Seiten 62–63

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 663b^{bis} des Schweizerischen Obligationenrechts).
- Informationen, die gemäss Artikel 663c Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschrieben sind.
- Anforderungen des am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und mit Wirkung vom 1. Juni 2012, 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 in der Einladung zur Generalversammlung 2021 zu finden (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting) sowie in den entsprechenden Abschnitten des Vergütungsberichts über den Verwaltungsrat (Seite 112) und die Konzernleitung (Seite 118). Die Artikel 18, 28 und 34 der Statuten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association) beschreiben den Ansatz für die 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.

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 Vergütungsentscheidungen 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 2020 und berichtete, 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-, Governance- und Assurance-Funktionen, um dem Group CEO eine Auswertung über die Risikofaktoren vorzulegen, die bei der Beurteilung der Gesamtleistung für die jährliche Finanzierung von Incentives berücksichtigt werden sollten. Der Group Chief Risk Officer (Group CRO) steht zur Verfügung, um diese Ergebnisse mit dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat zu erörtern. Neben anderen Faktoren berücksichtigt der Group CEO die Beurteilung des Group Risk Management, wenn er dem Vergütungsausschuss seine Vorschläge für die STIP-Zuteilungen vorlegt, damit der Ausschuss eine Empfehlung an den Verwaltungsrat zur endgültigen Genehmigung aussprechen kann.

Alle Positionen des Leadership Teams gelten als Key-Risk-Taker-Positionen. Zur Vergütung der Key-Risk-Taker-Positionen gehören sowohl der STIP als auch der LTIP, wobei die langfristigen Incentives und somit die aufgeschobene Vergütungskomponente stärker gewichtet werden. Group Risk Management liefert zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung und für die Zielsetzungen (Target Cards) des Leadership Teams, einschliesslich der Konzernleitung, Risiko-, Compliance- und Prüfungsinformationen über alle Key Risk Takers. Dies wird bei der Beurteilung der Leistung und bei Prämienentscheidungen berücksichtigt. Die variable Vergütung von Mitarbeitenden in Kontroll- und Assurance-Funktionen 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: ein Aktienbesitz in fünffacher Höhe der Grundvergütung;
- für die anderen Mitglieder der Konzernleitung: ein Aktienbesitz 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 2020 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 32'461 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 231'343 Aktien. Ende 2020 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. Zurich hat überdies zusätzliche Massnahmen ergriffen, um den Verwässerungseffekt, der sich durch die in den vergangenen Jahren erfolgten definitiven Zuteilungen im Rahmen der langfristigen Aktienpläne ergeben hat, mit dem Abschluss ihres öffentlichen Aktienrückkaufprogramms zur Vernichtung der erworbenen Aktien im Jahr 2018 auszugleichen. 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. Im März 2020 gab Zurich 852'140 neue Aktien aus, um die definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP zu finanzieren. Das Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG erhöhte sich damit von 149'608'027 auf 150'460'167 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10.

Aktienverwässerung per 31. Dezember

		2020	2019
Aktien- verwässerung	Im Laufe des Jahres ausgegebene Aktien ¹	852'140	–
	Im Laufe des Jahres vernichtete Aktien	n.v.	1'740'000
	Namenaktien per 31. Dezember	150'460'167	149'608'027
LTIP	Gesamtzahl der zielzuteilten Aktien ²	1'592'879	1'736'154
	– als Prozentsatz der Namenaktien	1,06%	1,16%

¹ Im Jahr 2020 wurden neue Aktien aus dem bedingten Aktienkapital ausgegeben, um den LTIP zu finanzieren. 2019 wurden keine neuen Aktien ausgegeben, da der LTIP und andere Aktienpläne für Mitarbeitende durch vom Markt zurückgekaufte Aktien finanziert wurden.

² Bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 189% der Zielzuteilungen für die 2021 definitiv zugewiesenen Aktien und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2022 und 2023. Für 2019 stellt die Zahl eine definitive Zuteilung von 178% im Jahr 2020 und eine angenommene definitive Zuteilung von 100% in den Jahren 2021 und 2022 dar.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Audited

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 2020

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 relevanten Medianwerten auszurichten. Hierbei wird der Swiss Market Index (SMI) als Grundlage herangezogen. Den Aktionären wurden Anpassungen der Honorare des Präsidenten und Vizepräsidenten sowie der Ausschussmitglieder und -vorsitzenden vorgeschlagen, die an der Generalversammlung 2020 genehmigt wurden. Das Grundhonorar der übrigen Verwaltungsratsmitglieder blieb unverändert und die Hälfte dieses Honorars wird weiterhin in Aktien von Zurich mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung entrichtet. Die Höhe des Honorars wird für jedes Verwaltungsratsmitglied basierend auf der Funktion und entsprechend der Vergütungsstruktur festgelegt. Die an die Verwaltungsratsmitglieder zu entrichtenden Honorare (einschliesslich des in veräusserungsbeschränkten Aktien entrichteten Anteils) sind nicht an das Erreichen spezifischer Leistungsziele gebunden.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die seit der Generalversammlung 2020 geltende Honorarstruktur im Vergleich zur Vorperiode.

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 veräusserungs-			Gesamt-honorare 2019 (in CHF '000)
	Honorare in bar (in CHF '000)	beschränkten Aktien (in CHF '000)	Gesamt-honorare 2020 (in CHF '000)	
Grundhonorar für den Präsidenten des Verwaltungsrats ²	1'000	1'000	2'000	1'500
Grundhonorar für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats ²	225	225	450	400
Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrats	120	120	240	240
Ausschussvergütung ³	80	–	80	60
Honorar für den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses	100	–	100	80
Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses ⁴	80	–	80	60
Honorar für den Vorsitzenden des Risiko- und Investimentausschusses	80	–	80	60
Honorar für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses ⁴	80	–	80	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 Für 2020 und 2019 wurden keine Honorare für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Nachhaltigkeitsausschusses oder des Vergütungsausschusses gezahlt, weil der Vorsitz in diesen Ausschüssen beim Präsidenten und Vizepräsidenten des Verwaltungsrats lag.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf [Seite 52](#). 2020 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind.

Ist ein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats einer oder mehrerer Tochtergesellschaften von Zurich, hat das Verwaltungsratsmitglied darüber hinaus einen Anspruch auf ein zusätzliches Honorar in Höhe von CHF 50'000 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 Verwaltungsratsmitglieds – dies rechtfertigen.

Die an die Verwaltungsratsmitglieder der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2020 abgeschlossene Geschäftsjahr beliefen sich auf insgesamt CHF 5'386'250. Davon wurden CHF 3'081'250 in bar und CHF 2'305'000 in Aktien mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung ausbezahlt. Der für die Aktienzuteilung zugrunde gelegte Aktienkurs betrug CHF 329.80 (der Schlusskurs am Tag vor der Zuteilung). Der entsprechende Gesamtbetrag für 2019 belief sich auf CHF 4'650'000. Davon wurden CHF 2'620'000 in bar und CHF 2'030'000 in Aktien mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung ausbezahlt. Im Jahr 2019 notierte der für die Aktienzuteilung zugrunde gelegte Aktienkurs bei CHF 337.30.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2020 und 2019 an die Verwaltungsratsmitglieder ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. Im Jahr 2020 gehörten elf Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an. 2019 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und vier Mitglieder während eines Teils des Jahres.

Audited

Verwaltungsrats- honorare 2020

in CHF

	2020 ¹						
	Honorare in bar			Gesamt-honorar in ver- äusserungsbe- schränkten Aktien ^{4,5}			
	Grund- honorar	Ausschussver- gütung ²	für den Aus- schussvorsitz ³	Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in ver- äusserungsbe- schränkten Aktien ^{4,5}	Gesamt- honorar	
M. Liès, Präsident ⁶	937'500	n.v.	n.v.	937'500	1'000'000	1'937'500	
C. Franz, Vizepräsident ⁶	218'750	n.v.	n.v.	218'750	225'000	443'750	
J. Amble, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
C. Bessant, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
A. Carnwath, Mitglied	120'000	75'000	95'000	290'000	120'000	410'000	
M. Halbherr, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
J. Hayman, Mitglied	120'000	75'000	75'000	270'000	120'000	390'000	
M. Mächler, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
J. Staiblin, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
B. Stowe, Mitglied	120'000	75'000	–	195'000	120'000	315'000	
Gesamt in CHF⁷	2'236'250	675'000	170'000	3'081'250	2'305'000	5'386'250	

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Audited

Verwaltungsrats-
honorare 2019

	2019 ¹					
	Honorare in bar			Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in ver- schränkten Aktien ^{4,8}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	für den Aus- schussvorsitz ³			
M. Liès, Präsident ⁶	750'000	n.v.	n.v.	750'000	750'000	1'500'000
C. Franz, Vizepräsident ⁶	200'000	n.v.	n.v.	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 ⁹	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 ⁹	30'000	15'000	–	45'000	–	45'000
J. Staiblin, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	135'000	120'000	255'000
B. Stowe, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	135'000	120'000	255'000
Gesamt in CHF⁷	1'970'000	510'000	140'000	2'620'000	2'030'000	4'650'000

- 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.
- Mitglieder eines Ausschusses erhalten für ihren Einsatz in den Ausschüssen, unabhängig von der Anzahl der Ausschüsse, seit der Generalversammlung 2020 eine Barvergütung in Höhe von CHF 80'000 (zuvor CHF 60'000). Die Ausschüsse, in denen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.
- Die Ausschussvorsitzenden erhalten seit der Generalversammlung 2020 ein Jahreshonorar in Höhe von CHF 80'000 (zuvor 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.
- Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugeteilten Aktien sind nicht an die Erreichung von Leistungskriterien gebunden und unterliegen einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung.
- Per 16. Juni 2020 wurden Michel Liès 3'032, Christoph Franz 682 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 363 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 2020 gültigen Schlusskurses (CHF 329.80). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.
- Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhielten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.
- In Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen zahlte Zurich 2020 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungs- und Altersvorsorgesysteme in Höhe von CHF 224'752. Ausserdem wurde 2020 für ein früheres Verwaltungsratsmitglied eine Ausgleichszahlung für Sozialversicherungsbeiträge geleistet, die sich auf die Vorjahre bezog und CHF 48'803 betrug. Die entsprechenden Beiträge zu Sozialversicherungs- und Altersvorsorgesystemen beliefen sich 2019 auf CHF 191'738. 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 Mitarbeitervergünstigungen.
- Per 16. Juni 2019 wurden Michel 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 Schlusskurses (CHF 337.30). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.
- 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.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Audited

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

An der Generalversammlung am 1. April 2020 wurden keine neuen Mitglieder in den Verwaltungsrat gewählt und es traten keine Verwaltungsratsmitglieder zurück. Es wurden keine Antrittsprämien oder Abgangsentschädigungen (Golden Parachutes) geleistet und es wurden keine anderen Leistungen wie zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge erbracht.

Abgesehen von den bereits aufgeführten Vergütungen hat kein Verwaltungsratsmitglied 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 2020 bzw. 2019 ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Verwaltungsratsmitglieder

Ehemalige Verwaltungsratsmitglieder erhielten weder im Verlauf des Jahres 2020 noch während des Jahres 2019 Leistungen, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite zu nicht marktüblichen Konditionen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet.

Den Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehende Personen Nahestehende Personen von Mitgliedern des Verwaltungsrats, die 2020 oder 2019 aktiv tätig waren, erhielten keine Leistungen, noch wurde auf entsprechende Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber nahestehenden Personen von Verwaltungsratsmitgliedern, die 2020 oder 2019 aktiv tätig waren, per 31. Dezember 2020 bzw. 31. Dezember 2019 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Abstimmung über die Verwaltungsratsvergütung an der Generalversammlung

Die nachfolgende Tabelle bietet einen Überblick über die tatsächlich an den Verwaltungsrat gezahlte Vergütung für den einjährigen Zeitraum zwischen den Generalversammlungen (GVs) und die entsprechenden Maximalbeträge der Gesamtvergütung, die von den Aktionären für die letzten drei Zeiträume genehmigt wurden. Diese Beträge weichen von den zuvor erwähnten Honoraren in diesem Bericht ab, die sich jeweils auf ein Geschäftsjahr beziehen.

Überblick über die in den letzten drei Perioden an den Verwaltungsrat entrichteten Honorare

Periode von GV zu GV	Anzahl Mitglieder	Honorare			An der Generalversammlung genehmigter Maximalbetrag (in CHF '000)	Prozentsatz der Ja-Stimmen
		in bar (in CHF '000)	in Aktien (in CHF '000)	Gesamt (in CHF '000)		
2020–2021 ¹	11	3'205	2'305	5'510	5'670	87,2%
2019–2020	11	2'710	2'030	4'740	4'890	97,5%
2018–2019	9	2'350	1'790	4'140	4'650	97,2%

¹ Unter der Annahme, dass der für das erste Quartal 2021 ausbezahlte Betrag unverändert bleibt. In Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen zahlt Zurich zudem die Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungs- und Altersvorsorgesysteme. Diese Beiträge bleiben hier unberücksichtigt. Als Referenzwert teilen wir jedoch mit, dass Zurich für das Kalenderjahr 2020 einen Beitrag von CHF 224'752 geleistet hat.

Einzelheiten über den vorgeschlagenen maximalen Gesamtbetrag der Verwaltungsratsvergütung für den einjährigen Zeitraum zwischen den beiden Generalversammlungen in den Jahren 2021 und 2022 sind in der Einladung zur Generalversammlung 2021 zu finden (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Audited

Aktienbesitz der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist die Anzahl Aktien der Zurich Insurance Group AG aufgelistet, welche Verwaltungsratsmitglieder besitzen, die per Ende des Jahres 2020 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

	Aktienbesitz	
	2020	2019
M. Liès, Präsident	7'778	4'746
C. Franz, Vizepräsident	6'582	2'930
J. Amble, Mitglied	2'496	2'133
C. Bessant, Mitglied	1'541	1'178
A. Carnwath, Mitglied	3'421	3'058
M. Halbherr, Mitglied	718	355
J. Hayman, Mitglied	2'079	1'716
M. Mächler, Mitglied	3'044	2'681
K. Mahbubani, Mitglied	2'496	2'133
J. Staiblin, Mitglied	1'588	1'225
B. Stowe, Mitglied	718	355
Gesamt	32'461	22'510

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2020 bzw. 2019 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Insurance Group AG.

Konzernleitung

Vergütung der Konzernleitung

Die an die Mitglieder der Konzernleitung für 2020 bezahlte Gesamtvergütung entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Barvergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2020 zielugeteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Mitarbeitervergünstigungen. 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 2020 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 2020¹

%



● Grundgehälter ● Kurzfristige Incentives ● Langfristige Incentives ● Service Costs für Pensionsanwartschaften ● Sonstige Vergütungen

¹ Bei Zielerreichung, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Unter Berücksichtigung aller ganzjährig aktiven Mitglieder der Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Höhe der Vergütung der Konzernleitung

Die folgende Tabelle zeigt für die Jahre 2020 und 2019 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.

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	
				2020 ¹	2019 ¹	2020 ^{1,2}	2019 ^{1,3}
Fixe Vergütung	Grundgehälter		1,7	1,7	10,9	10,6	
	Service Costs für Pensionsanwartschaften		0,5	0,5	3,0	2,8	
	Sonstige Vergütungen		0,1	0,1	1,2	1,4	
	Variable Vergütung						
	Kurzfristige Incentives		2,7	3,2	13,5	16,5	
	Langfristige Incentives		3,8	3,8	19,6	17,5	
	Gesamt in CHF⁴		8,8	9,3	48,2	48,8	
	Gesamt in USD^{4,5}		9,4	9,4	51,5	49,9	
		in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		2020 ⁶	2019 ⁶	2020 ^{6,2}	2019 ^{6,3}
	Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen		–	–	1,2	0,0	
	Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr		–	–	1,0	4,8	

- 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.
- Auf der Grundlage von 13 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 10 während des ganzen Jahres 2020 in der Konzernleitung tätig waren.
- Auf der Grundlage von 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 10 während des ganzen Jahres 2019 in der Konzernleitung tätig waren.
- In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich für Mitglieder und ehemalige Mitglieder der Konzernleitung Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von CHF 3,4 Mio. für das Jahr 2020 bzw. CHF 4,6 Mio. für das Jahr 2019. Da die Beitragszahlungen auf das Gesamteinkommen berechnet werden, während die künftigen ausbezahlten Leistungen einer Maximalhöhe unterliegen, besteht keine direkte Korrelation zwischen den an die Sozialversicherungssysteme bezahlten Beiträgen und den Leistungen, die die Mitglieder der Konzernleitung erhalten.
- Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet, und die 2021 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2020 umgerechnet.
- 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 31% (2019: 30%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstigen Vergütungen einschliesslich Mitarbeitervergünstigungen) und 69% (2019: 70%) auf leistungsbezogene Vergütungen (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der zieluzuteilten Aktien im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen ein grosses Gewicht zu. Davon werden 59% in Form von zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 41% auf 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.

Fixe Vergütung

Grundgehälter

Weitere Informationen können der Tabelle mit den Vergütungselementen auf [Seite 100](#) entnommen werden.

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 Altersvorsorge 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. Ist ein Mitglied der Konzernleitung noch in einem Leistungsprimatplan versichert, basiert dessen Altersvorsorge auf dem zuletzt erzielten pensionsrelevanten Gehalt und den Dienstjahren. Das Pensionsalter variiert im Allgemeinen zwischen 60 und 65 Jahren.

Sonstige Vergütungen

Die Mitglieder der Konzernleitung erhalten sonstige Vergütungen in Form von Mitarbeitervergünstigungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Nebenleistungen sowie Sachleistungen und andere Zahlungen, die gemäss den jeweiligen Arbeitsverträgen der einzelnen Mitarbeitenden geschuldet sind. Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

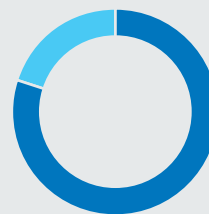
Variable Vergütung

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. Dabei wird Folgendes berücksichtigt:

– Geschäftsp performance

Sie wird anhand der rechts dargestellten erzielten Finanz- und Kundenkennzahlen und einer qualitativen Gesamtbeurteilung der Ergebnisse ermittelt.



● BOP der Gruppe	80%
● Gesamter Kunden-NPS	20%

– Persönliche Leistung

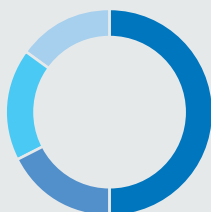
Zu Beginn des Jahres erhält jedes Konzernleitungsmitglied Zielsetzungen (Target Card) für den jeweiligen Verantwortungsbereich, die auf dem unten dargestellten allgemeinen Rahmenwerk basieren.

Rahmenwerk der

Zielsetzungen des ExCo

Leistungskriterien

Abschnittsverweis



● Finanzielle Messgrössen zur Unterstützung der Strategieumsetzung ~50%



Mehr Informationen: Financial review

● Kunden 15-20%



Mehr Informationen: Stakeholder report 2020 – Kunden

● Mitarbeitende 15-20%



Mehr Informationen: Stakeholder report 2020 – Mitarbeitende

● Strategische Projekte und Verantwortungen, einschliesslich ESG 10-20%



Mehr Informationen: Unserem Anspruch gerecht werden

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Am Jahresende nimmt jedes Mitglied eine Selbstbeurteilung der persönlichen Leistung im Vergleich zu den festgelegten Zielen vor. Group Risk Management liefert zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko-, Compliance- und Prüfungsinformationen, 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, wobei sie Verhaltens- und Risikoaspekte berücksichtigen. Die Leistung des Group CEO wird vom Vergütungsausschuss überprüft.

– STIP-Zielzuteilung

Für die Mitglieder der Konzernleitung liegt die STIP-Zielzuteilung für 2020 bei 100% des Grundgehalts.

Die jeweiligen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat festgelegt und genehmigt. Dabei werden die gesamte Geschäftsperformance, die persönliche Leistung und die STIP-Zielzuteilung berücksichtigt. Die höchstmögliche STIP-Zuteilung für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung beträgt 200% der individuellen Zielzuteilung.

Langfristige Incentives

Im Rahmen des gruppenweiten LTIP wurden den Mitgliedern der Konzernleitung 2020 für den dreijährigen Leistungszeitraum von 2020 bis 2022 insgesamt 58'782 leistungsbezogene Aktien zielzuteilt. Diese zielzuteilten leistungsbezogenen Aktien werden anhand des Schlusskurses von CHF 333.20 am Tag vor der Zuteilung (zweiter Arbeitstag im April) bewertet. Es wird eine definitive Zuteilung von 100% im Jahr 2023 angenommen. Dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien, die während des Leistungszeitraums anfallen könnten, werden hier nicht eingerechnet.

Für die Mitglieder der Konzernleitung variierte die LTIP-Zielzuteilung 2020 zwischen 125% und 225% des Grundgehalts. Die maximale Höhe der definitiven, im Jahr 2023 zu bewertenden Zuteilung beläuft sich auf 200% der Gesamtanzahl der zielzuteilten Aktien und der als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien.

Von den im Jahr 2018 im Rahmen des LTIP zielzuteilten Aktien werden 2021 189% definitiv zuteilt. An der berechneten definitiven Zuteilung wurde keine diskretionäre Anpassung vorgenommen.

– 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 zuteilt. 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.

Neue Mitglieder der Konzernleitung, die im Jahr 2020 ihre Beschäftigung bei der Gruppe aufnahmen, erhielten Antrittsprämien. Sie umfassen Barvergütungen, die 2021 auszuzahlen sind, und veräusserungsbeschränkte Aktien, deren definitive Zuteilung zwischen 2021 und 2026 fällig ist. 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 2020 bzw. 2019 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen können Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen, zielzuteilte Aktien im Rahmen des LTIP, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich anteilige Mitarbeitervergünstigungen gehören.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Audited

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

2020 wurden zwei neue Mitglieder durch externe Ernennung in die Konzernleitung aufgenommen, und zwei Mitglieder gaben ihre Verantwortung als Mitglieder 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 2020 oder 2019 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2020 und 2019 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 2020 und 2019 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung hat 2020 oder 2019 neben den im Vergütungsbericht 2020 aufgeführten Beträgen weitere Vergütungen für die Amtszeit als Mitglied der Konzernleitung erhalten.

Den Mitgliedern oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

Nahestehende Personen von Mitgliedern der Konzernleitung, die 2020 oder 2019 aktiv tätig waren, erhielten keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber nahestehenden Personen von Mitgliedern der Konzernleitung, die 2020 oder 2019 aktiv tätig waren, per 31. Dezember 2020 bzw. 31. Dezember 2019 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

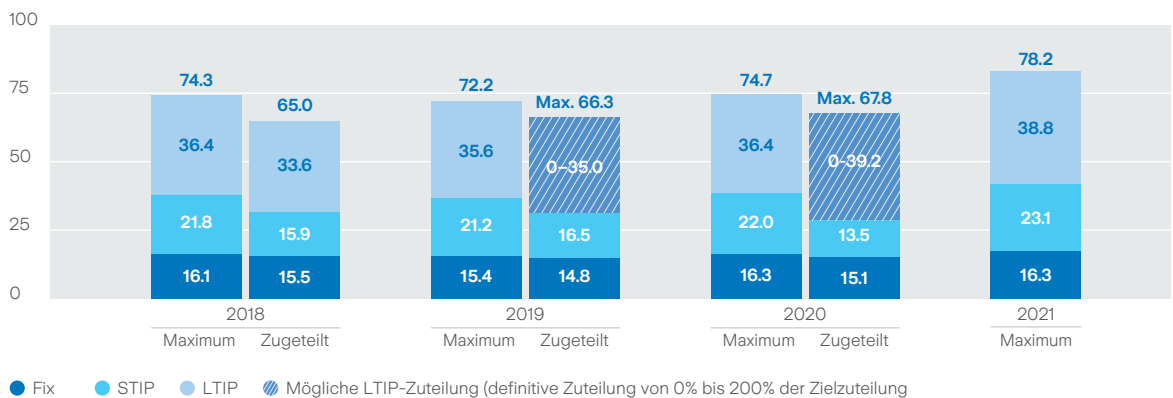
Abstimmung über die Vergütung der Konzernleitung an der Generalversammlung

Die folgende Grafik bietet einen Überblick über die maximalen Gesamtbeträge der Vergütung für die Konzernleitung, die von den Aktionären an den Generalversammlungen der Vorjahre genehmigt wurden. Sie enthält zudem die maximal gewährte Vergütung unter Berücksichtigung:

- der im Vergütungsbericht des jeweiligen Jahres dargestellten tatsächlichen fixen Vergütung, einschliesslich Grundgehalt, Altersvorsorge, Nebenleistungen und anderer Vergütungen;
- der im Vergütungsbericht für das jeweilige Jahr aufgeführten STIP-Zuteilungen;
- der möglichen LTIP-Zuteilung bei einer potenziellen definitiven Zuteilung von 0% bis 200% des Werts der zielzuteilten Aktien gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht für das jeweilige Jahr. Der endgültige Betrag hängt vom Wert der definitiven Zuteilung ab, der nach Abschluss des dreijährigen Leistungszeitraums berechnet wird.

Genehmigte maximale Gesamtvergütung und gewährte Beträge^{1,2,3}

in Mio. CHF



- Fix ● STIP ● LTIP ● Mögliche LTIP-Zuteilung (definitive Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung)
- Die für 2018 gewährte LTIP-Zuteilung berücksichtigt die definitive Zuteilung von 189% der ursprünglichen Zielzuteilung im Jahr 2018. Die definitive LTIP-Zuteilung für 2019 und 2020 wird nach Ablauf des dreijährigen Leistungszeitraums im Jahr 2022 bzw. 2023 feststehen.
 - Neben der gewährten Vergütung in Form von fixer Vergütung, STIP und LTIP können auch andere einmalige Zahlungen und Aktienzuteilungen vorgenommen werden. Diese können ausserordentliche Beträge für neu eingestellte Mitglieder der Konzernleitung umfassen, um entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Im Jahr 2019 wurden keine Einmalzahlungen getätigt. In den Jahren 2018 und 2020 beliefen sie sich auf CHF 2,5 Mio. bzw. CHF 1,2 Mio. Die LTIP-Beträge berücksichtigen nicht die Aktionärsrenditen, einschliesslich der dividendenäquivalenten Aktien vom Tag der Zielzuteilung bis zum Tag der definitiven Zuteilung, oder die Auswirkungen der Aktien- und Wechselkursschwankungen. Auch die in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Bestimmungen gezahlten Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme sind nicht in den Beträgen enthalten.
 - Gemäss den Statuten ist Zurich berechtigt, zusätzliche Zahlungen an alle neuen Mitglieder zu leisten, die in einem Zeitraum zur Konzernleitung stossen, für den die Generalversammlung die Vergütung der Konzernleitung bereits genehmigt hat. Diese zusätzlichen Beträge können für den/die jeweiligen Zeitraum/Zeiträume bezahlt werden, falls der bereits genehmigte Gesamtbetrag solcher Vergütungen nicht ausreicht. Die Summe der zusätzlichen Beträge darf im Laufe einer Vergütungsperiode 30% der entsprechenden genehmigten maximalen Gesamtvergütung der Konzernleitung nicht übertreffen.

Einzelheiten über den für 2022 vorgeschlagenen maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung sind in der Einladung zur Generalversammlung 2021 zu finden (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

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 2020.

Zielzugeteilte Aktien gemäss LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung

Per 31. Dezember 2020 betrug die Gesamtzahl der bedingt zugeteilten Aktien im Rahmen des LTIP 170'887 (171'320 per 31. Dezember 2019) und die Zahl der bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung betrug 2'128 (3'683 per 31. Dezember 2019).

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2020 im Rahmen des LTIP und aus Zielzuteilungen von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Übersicht über zielzugeteilte und veräusserungs- beschränkte Aktien für die Konzernleitung per 31. Dezember

	Jahr der Zielzuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung						Total
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	
LTIP ¹	2018	55'459	–	–	–	–	–	55'459
	2019	–	55'878	–	–	–	–	55'878
	2020	–	–	59'550	–	–	–	59'550
Aktien mit Veräusse- rungsbeschränkung ²	2019	–	–	–	–	–	–	–
	2020	135	135	267	136	–	1'455	2'128

¹ Dividendenäquivalent zielzugeteilte 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 zielzugeteilten Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzugeteilten Aktien anhand der erzielten Leistungen in Relation zum vordefinierten Vesting-Grid für die definitive Zuteilung bewertet. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzugeteilte Aktien keine Dividenden an.

² Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen. Dividendenäquivalent zielzugeteilte Aktien werden während des Erdienungszeitraums gutgeschrieben und in diese Beträge einbezogen, soweit sie bereits aufgelaufen sind.

Im Rahmen der regulären LTIP-Zielzuteilung im Jahr 2020 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2023 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)

Audited

Aktienbesitz der Mitglieder der Konzernleitung

Der tatsächliche Aktienbesitz jedes per 31. Dezember 2020 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 nahestehen.

Aktienbesitz der
Mitglieder der
Konzernleitung¹

Anzahl der Aktien, per 31. Dezember

	Aktien	
	2020	2019
M. Greco, Group CEO	79'501	61'929
U. Angehrn, Group Chief Investment Officer	24'139	16'086
E. Chan, Group Chief Information and Digital Officer ²	–	n.v.
J. Dailey, CEO von Farmers Group, Inc.	23'846	19'117
P. Giger, Group Chief Risk Officer ²	–	–
J. Howell, CEO Asia Pacific	11'540	8'092
A. Martin, CEO EMEA und Bank Distribution	8'864	3'747
L. Maurice, CEO Latin America ²	–	n.v.
G. Quinn, Group Chief Financial Officer	46'479	44'680
K. Savio, CEO North America	8'019	6'352
J. Shea, CEO Commercial Insurance	9'526	4'412
K. Terryn, Group Chief Operating Officer	19'429	15'332
Gesamt	231'343	179'747

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2020 bzw. 2019 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte.

² Durch externe Ernennungen wurden mit Wirkung vom 1. Oktober 2020 Ericson Chan zum Group Chief Information and Digital Officer und Laurence Maurice zum CEO Latin America berufen. Peter Giger wurde durch externe Ernennung per 1. Oktober 2019 als Group Chief Risk Officer 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 2020 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2020 oder 2019 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 99](#). Vergleichsstudien werden vorwiegend auf lokaler Ebene durchgeführt und genehmigt. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2020 52'930 und per 31. Dezember 2019 54'030 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe 2020 und 2019 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Gesamtvergütung aller Mitarbeitenden		in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	
		2020	2019
Fixe Vergütung	Grundgehälter, Service Costs für Pensionsanwartschaften und andere Vergütungen ¹	5'012	4'941
Variable Vergütung	Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ²	505	558
	Wert der während des Jahres zieluzuteilten Aktien ³	145	139
Gesamtvergütung		5'662	5'638

1 Service Costs für Pensionsanwartschaften repräsentieren den Barwert der Anwartschaften auf Pensions- und Altersleistungen im Leistungsprimat zuzüglich der Arbeitgeberbeiträge zu den Beitragsprimatplänen, die sich aus erworbenen Dienstjahren in der Rechnungsperiode 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. Sonstige Vergütungen umfassen Beträge für Mitarbeitervergünstigungen und andere im Rahmen von Arbeitsverträgen zu leistende Zahlungen.

2 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.

3 Umfasst den Wert der zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des gruppenweiten LTIP, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2023 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 2020 und 2019.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden		in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	
		2020	2019
	Bedingte Zuteilung Aktien	387	409
	Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung	10	10
	Definitiv zugeteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien	285	229
Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen		682	648

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 2020 und 2019

Die definitive Zuteilung im Rahmen des LTIP bestimmt die tatsächliche Anzahl der Aktien, die den Teilnehmern für die ursprünglich zielzugeleiteten Aktien gewährt werden. Wertdifferenzen zwischen dem in der Erfolgsrechnung für den LTIP ursprünglich als Aufwand verbuchten geschätzten Betrag und den 2021 tatsächlich definitiv zugeteilten Aktien sowie von der bisherigen Performance abhängige Anpassungen des geschätzten Wertes der 2022 definitiv zugeteilten Aktien werden gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen in der konsolidierten Erfolgsrechnung 2020 ausgewiesen. Für die Pläne für 2018 und 2019 mit Aktien, die 2021 bzw. 2022 definitiv zugeteilt werden, wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung 2020 um USD 9 Mio. erhöht, um die tatsächliche Entwicklung bis heute im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2019 wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung um USD 55 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 gängige 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. An Key-Risk-Takers, die Mitglied der Konzernleitung sind, wurden keine Vergütungen im Voraus und/oder Abgangsentschädigungen geleistet. 2020 und 2019 für die Konzernleitung geleistete Antrittsprämien sind eingeschlossen, sofern solche Zahlungen geleistet wurden.

Antrittszahlungen und Abgangs- entschädigungen für Key Risk Takers

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

	2020		2019	
	Betrag (in Mio. CHF)	Anzahl der Begünstigten	Betrag (in Mio. CHF)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten	3,1	8	1,7	4
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten	–	–	–	–

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Ausblick 2021

Es ist eine klare Priorität für Zurich, ein nachhaltiges und einflussreiches Unternehmen zu sein. Dies wird durch die in den letzten Jahren ergriffenen Massnahmen und eingegangenen Verpflichtungen belegt, die auch künftig im Mittelpunkt stehen werden. Zur Unterstützung dieser Bemühungen wurden bereits ESG-Kennzahlen in unsere kurzfristigen Incentive-Pläne integriert durch:

- Berücksichtigung nicht finanzieller kundenbezogener Kennzahlen bei der STIP-Finanzierung.
- Aufnahme relevanter ESG-Ziele in die Target Cards für Mitglieder der Konzernleitung.
- Beachtung von Risiko- und Verhaltensaspekten bei der jährlichen Leistungsbeurteilung.

Zudem enthält das gesamte Vergütungssystem verschiedene Sicherheitsmassnahmen, damit das Eingehen unangemessener Risiken weder gefördert noch belohnt wird. Der Vergütungsansatz von Zurich wird kontinuierlich überprüft, um sicherzustellen, dass er die Umsetzung der Strategie unterstützt, die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt, mit den Risikoüberlegungen übereinstimmt und die Interessen der Anspruchsgruppen der Gruppe berücksichtigt.

An der Generalversammlung 2021 können die Aktionäre in einer Konsultativabstimmung wieder ihre Meinung zum Vergütungsbericht 2020 äussern. Die Aktionäre haben zudem die Möglichkeit, den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats für den einjährigen Zeitraum von der Generalversammlung 2021 bis zur Generalversammlung 2022 sowie den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung für 2022 in den entsprechenden verbindlichen Abstimmungen zu genehmigen. Weitere Informationen zu diesen Abstimmungen sind in der Einladung zur Generalversammlung 2021 (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting) und in den jeweiligen Abschnitten dieses Berichts zu finden.

Der Vergütungsausschuss wird die Governance-Struktur weiterhin umsetzen sowie die Marktentwicklungen und den Vergütungsansatz überwachen. Dabei legt er besonderes Augenmerk auf die Verbindung zwischen den relevanten Leistungsfaktoren, Risiko- und Compliance-Überlegungen und der Zuteilung variabler Vergütungen. Wie in vorausgegangenen Jahren wird der Ausschuss auch 2021 den Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern suchen.

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 2020 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 110 bis 114](#), sowie [117](#) und [120](#) des Vergütungsberichts enthalten sind.

Verantwortung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem schweizerischen 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 schweizerischen 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 2020 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nicolas Juillerat
Revisionsexperte

Zürich, 10. Februar 2021

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

130

Risk review



Risk review



Message from our Group Chief Risk Officer

Risk management, an integral part of the solution

In 2020, we truly saw risk management at work. We navigated through a global pandemic that fundamentally impacted every part of the world: from how we live and work to the broader economic and market environment in which we and our customers operate. Zurich was able to leverage its approach to risk management and prove its resilience by remaining operationally robust and retaining a strong financial and solvency position.

We were able to quickly and seamlessly shift the majority of our operations from the office to remote home office and apply our expertise and tools, such as dynamic scenario and sensitivity analyses, to assess and pro-actively manage the potential impact of the unprecedented conditions experienced this year. The Group's focus on high-priority matters allowed us to deal with the unexpected. In our analyses, we identify plausible threat scenarios and quantify their potential impact on our businesses, solvency and financial performance. Depending on what the scenario assessments tell us, we develop, implement and monitor the actions that will give the optimal outcome for our customers, shareholders and other stakeholders.

Risk management at work.



2020 was about dealing with
the unexpected.

Peter Giger
Group Chief Risk Officer



Message from our Group Chief Risk Officer (continued)

Risk management gives our business leaders the support necessary to actively take risk with the right level of information and discipline and within the Group's risk appetite and tolerance. Through our extensive and diverse experience, we are driving an inclusive culture where risk-reward trade-offs are transparent and understood, and risks are appropriately managed.

Our integrated risk management framework enables the achievement of the Group's strategy by supporting effective risk identification and assessment that help protect our 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

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

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.

By making risk management a strategic priority, we can equip our people with the tools, capabilities, and skills to support changing trends and ensure professional success.

We remain resilient and deliver on the promises we have made under Zurich's data commitment. 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. Zurich is committed to strengthening the link between digitalization and sustainability for the Group and our customers.

Resilient financial strength in a turbulent year

Our balance sheet remained strong throughout the year, despite facing challenges from the global health crisis and subsequent financial market turbulence. This strength reconfirms our ability to support our customers when they need us most. Swiss Solvency Test results can be found on [pages 136–138](#).

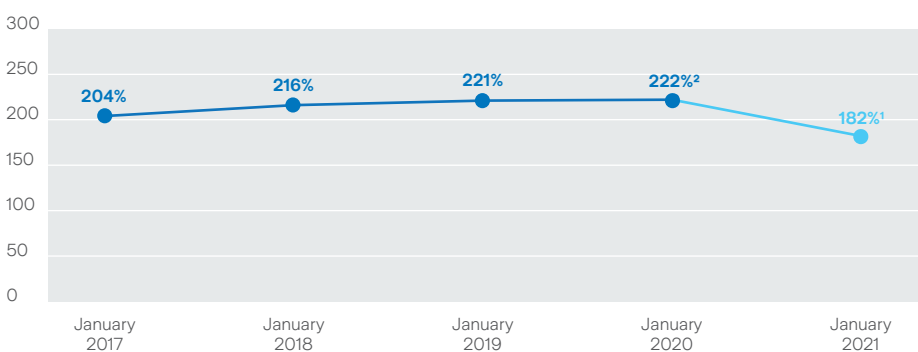
Peter Giger
Group Chief Risk Officer

Development of Swiss Solvency Test ratio

The Group Swiss Solvency Test (SST) ratio decreased to 182 percent¹ as of January 1, 2021 from 222 percent² as of January 1, 2020. The development of the SST ratio in 2020 reflects a deteriorating economic environment, in particular lower interest rates and elevated financial market volatility.

SST ratio

in %



¹ The SST results as of January 1, 2021 are estimated and may differ from the final SST results, which will be presented in the Financial Condition Report at the end of April 2021.

² Based on Swiss Financial Supervisory Authority (FINMA) interest rate curves.

Analysis of Group total risk capital

in %, as of January 1, 2021



● Insurance risk	31%
● Market risk, including investment credit risk	68%
● Other credit risk	1%

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 which led to solid insurance outcomes in 2020 in the face of COVID-19 and natural catastrophes.

Read more:
Pages 139–145

Market risk

Despite heightened market volatility the portfolio remained within the Group tolerance and continues to be well diversified. Additional measures were taken to reduce interest rate risk across the balance sheet.

Read more:
Pages 146–152

Other credit risk

In the face of the pandemic the Group's credit risk exposures continuously remained at high credit quality.

Read more:
Pages 152–153

Operational risk

Zurich's operational risk management approach enables the Group to focus on high-priority matters under demanding circumstances.

Read more:
Page 154

Risk review

Contents

Risk management	131
Objectives of risk management	131
Risk management framework	131
Risk governance and risk management organization	133
Capital management	134
Objectives of capital management	134
Capital management framework	134
Capital management program	134
Risk and solvency assessment	135
Regulatory capital adequacy	135
Regulatory solvency regimes	135
Swiss Solvency Test ratio	136
Insurance financial strength rating	138
Analysis by risk type	139
Insurance risk	139
Market risk, including investment credit risk	146
Other credit risk	152
Operational risk	154
Liquidity risk	155
Strategic risk and risks to the Group's reputation	156
Sustainability risk	156
Digital and resilience risk	157

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

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 takes and manages 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's strategy and protect capital, liquidity, earnings and reputation by monitoring that risks are taken within the Group's risk tolerance
- Enhance value creation by embedding disciplined risk-taking in the company culture and contributing to an optimal risk-return profile where risk-reward trade-offs are transparent, understood, and risks are appropriately rewarded
- Efficiently and effectively diversify risk and 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 manner. To foster transparency about risk, the Board receives quarterly risk reports and risk updates. In 2020, additional dynamic reporting of COVID-19 risk scenarios took place.

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™ 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 creation and sets boundaries within which the businesses act. Zurich protects its capital, liquidity, earnings and reputation by monitoring that risks are taken within agreed risk appetite levels and tolerance limits. The Group regularly assesses and, to the extent possible, quantifies material risks to which it is exposed.

Starting as of 2020, the Group's solvency position will be disclosed on the basis of the Swiss Solvency Test (SST) ratio to be more aligned with reporting by the Group's Swiss and European peers. The Group's SST internal model has been fully approved by the Swiss Financial Supervisory Authority (FINMA). Zurich's goal is to maintain capital consistent with a 'AA' financial strength rating for the Group, which translates into an SST ratio target of 160 percent or above.

The Group continues to apply the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) as an internal metric. Z-ECM provides a key input into the Group's planning process as an assessment of the Group's economic risk profile.

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)

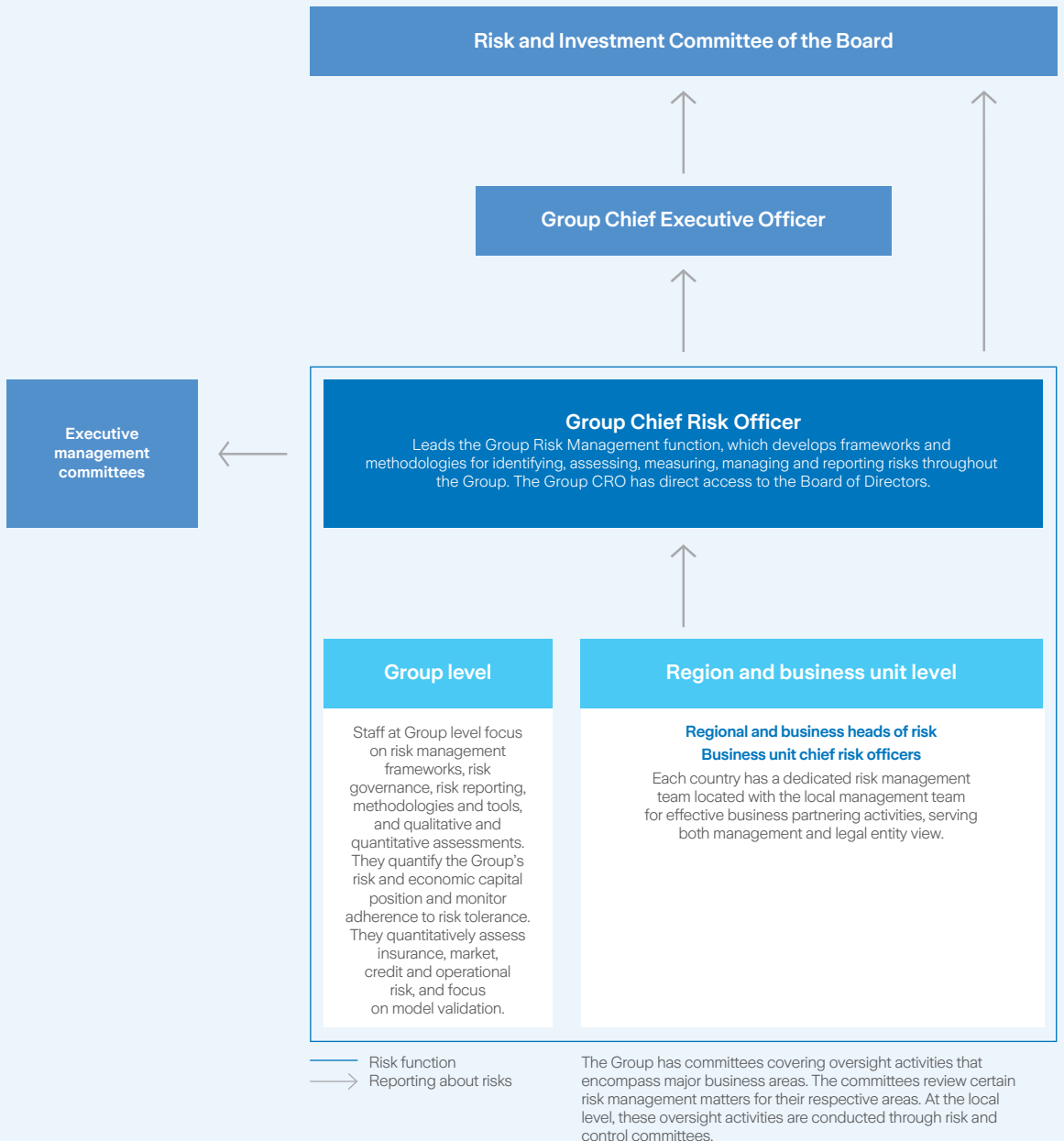
Audited

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 Chief Risk Officer (CRO).



The risk function is independent of the business by being a vertically integrated function where, unless otherwise required by local laws or regulations, 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. Risk officers are embedded in the business, positioning them to support and advise on, 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 value while maintaining financial strength within its 'AA' target range, and meeting regulatory, solvency and rating agency requirements.

As of December 31, 2020, International Financial Reporting Standards (IFRS) shareholders' equity of USD 38.3 billion and subordinated debt of USD 8.3 billion were part of the capital available in the Group's SST available financial resources (AFR). 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, and market-consistent valuation of external debt according to the methodology under SST.

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) and Board of Directors.

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 that a sound capital position provides, also for our customers. Dividends, share buy-backs, and issuances and redemption of debt have a significant influence on capital levels. In 2020, the Group paid a dividend out of retained earnings, issued shares out of contingent capital to fund vesting of shares in 2020, bought own shares to reduce future dilution from share-based employee plans and issued senior and hybrid debt to finance redemptions and investments in the Group's development.

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, 2020, the amount of the statutory general legal reserve was more than 40 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

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 a level of volatility and meet local capital requirements.

Regulatory solvency regimes

Regulatory requirements in Switzerland

The Swiss Solvency Test (SST) adopts a risk-based and total balance sheet approach. Insurance companies are required to provide a market-consistent assessment of the value of their assets and liabilities. Possible changes to these balance sheet positions are modelled over a one-year period to arrive at the total required capital.

Under the 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 must be calculated as per January 1 and submitted to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). Zurich filed with FINMA an SST ratio of 198 percent (unaudited) as of January 1, 2020.

In 2020, Zurich applied for the use of the FINMA interest rate curves. FINMA agreed to the use of standard yield curves for the main currencies to calculate the SST, starting end of Q1 2020. The ratio as of January 1, 2020 has been re-calculated on the same basis for disclosure purposes in order to allow better comparison. The SST ratio as of January 1, 2020, based on the FINMA interest rate curves, is 222 percent (unaudited). Zurich met the regulatory solvency requirements in Switzerland throughout 2020.

The estimated SST ratio as of January 1, 2021 stands at 182 percent (unaudited). The final SST ratio as of January 1 will be filed with FINMA by the end of April 2021 and is subject to review by FINMA.

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 and the transition period ended on December 31, 2020, meaning that UK regulations can diverge from 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 statutory 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 implemented approaches similar to Solvency II.

Risk review (continued)

Swiss Solvency Test ratio

The SST ratio is calculated as Group's SST available financial resources (AFR) minus market value margin (MVM) divided by the net of SST target capital (TC) and MVM. Market value margin, also known as risk margin, is the cost of future regulatory risk capital stemming from the present portfolio of assets and liabilities. Throughout the document, the January 1, 2020 Group SST ratio and its components are shown based on the updated SST model, which is based on FINMA interest rate curves.

In 2020, the solvency of the Group remained strong with an estimated SST ratio of 182 percent as of January 1, 2021, above the Group's SST ratio target of 160 percent. The main drivers of the Group's SST ratio reduction in 2020 were falling interest rates and higher market volatility as a result of the COVID-19 pandemic.

SST available financial resources

The Group's AFR are derived from the SST net asset value (NAV). The NAV represents the difference between the market-consistent value of assets and liabilities according to the market-consistent valuation methodology under SST.

During 2020, the Group's AFR increased by USD 3.8 billion to USD 52.1 billion as of January 1, 2021, compared to USD 48.3 billion as of January 1, 2020. The main drivers of the AFR increase in 2020 were the depreciation of U.S. dollar, positive equity market development, new net issuance of subordinated debt eligible as capital and Life model updates.

SST target capital

The Group uses an internal risk model to determine the required TC.

The Group's TC as of January 1, 2021 amounted to USD 31.3 billion, an increase of USD 6.7 billion compared to USD 24.6 billion as of January 1, 2020, primarily due to an increase in market risk. While equity markets and credit spreads at the end of 2020 tracked closely with year-end 2019 levels, elevated market volatility had a profound impact on the market risk.

Table O

Group SST ratio and underlying components

in USD billions	January 1, 2021 ¹	January 1, 2020 ²
Total risk capital	26.9	21.2
Other effects on TC ³	(1.4)	(1.7)
MVM	5.8	5.1
TC	31.3	24.6
TC minus MVM	25.5	19.5
AFR	52.1	48.3
AFR minus MVM	46.3	43.2
Group SST ratio	182%	222%

¹ The SST results as of January 1, 2021 are estimated and may differ from the final SST results, which will be presented in the Financial Condition Report at the end of April 2021.

² Based on FINMA interest rate curves.

³ Other effects are expected business development over the forecasting horizon, additional business costs and FINMA requirements.

Risk review (continued)

Total risk capital by risk type

The chart below shows the total risk capital, split by risk type, as of January 1, 2021 and as of January 1, 2020. As of January 1, 2021, the largest components of total risk are market risk and premium & reserve risk, comprising 68 percent and 14 percent of the total risk capital, respectively.

The increase in total risk capital as of January 1, 2021 compared to January 1, 2020, reflects an increase in market risk, mainly as a result of a falling interest rate environment, U.S. dollar depreciation against major currencies, and elevated market volatilities. Other risk types saw smaller movements as of January 1, 2021 compared to January 1, 2020, predominantly impacted by the changes in the economic environment.

Total risk capital, split by risk type

January 1, 2021

in %



● Market risk	68%
● Premium & reserve risk	14%
● Business risk	9%
● Life insurance risk	4%
● Natural catastrophe risk	4%
● Other credit risk	1%

January 1, 2020

in %



● Market risk	62%
● Premium & reserve risk	17%
● Business risk	10%
● Life insurance risk	5%
● Natural catastrophe risk	5%
● Other credit risk	1%

Sensitivity and scenario analysis

The Group evaluates sensitivities to, and stress scenarios on, the SST ratio, and assesses results relative to Zurich's risk appetite and tolerance. The sensitivities and stress scenarios in the chart below capture two key risks to the Group: market risk and insurance risk.

Market risk sensitivities show the estimated impact on the Group's SST ratio of a half-percentage-point (50 basis points or bps) increase or decrease in yield curves, a 10 percent appreciation or depreciation in the U.S. dollar, a 20 percent rise or decline in all stock markets, and a 100 bps increase in credit spreads, with and without euro-denominated sovereign bonds. The sensitivities are considered as separate but instantaneous shocks. They are a best estimate and non-linear, for example, a change to the size of the market movement could result in disproportionately higher (or lower) impact on the SST ratio depending on the prevailing market conditions at the time.

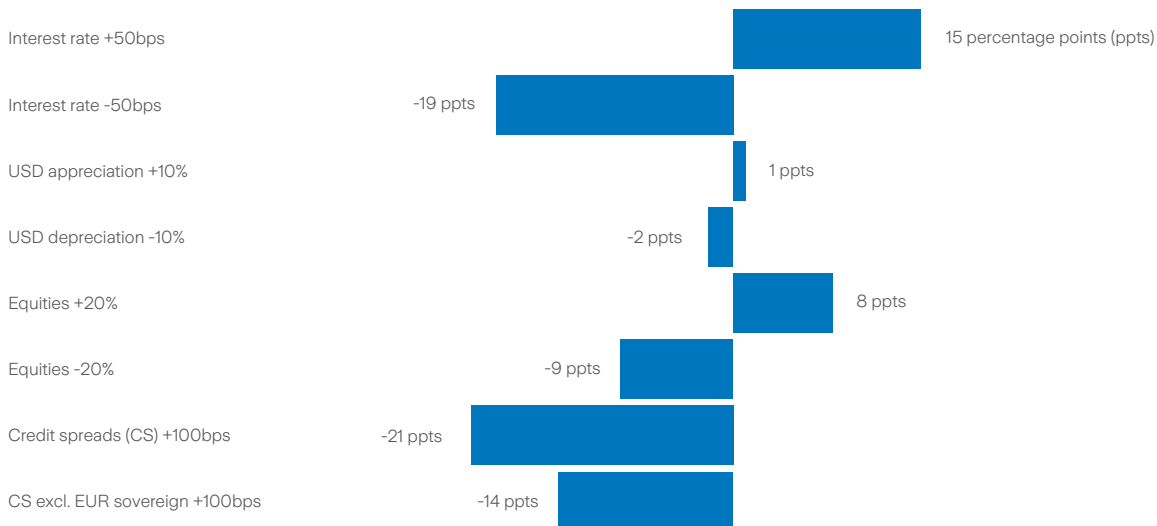
For insurance risk, the chart shows the three largest natural catastrophe events to which the Group is exposed. Insurance risk scenarios are defined as events that have a small probability of occurring but could, if realized, negatively affect the Group's AFR. The impact of insurance-specific scenarios on the target capital is not taken into account.

Risk review (continued)

SST sensitivities and scenarios

as of October 1, 2020

Impact on the SST ratio from sensitivities to financial market conditions:¹



Impact on the SST ratio due to property and casualty risk-specific scenarios:²



¹ Sensitivities are best estimate and reflect the impact on the pension plans in the UK. For the interest rate sensitivities, shocks are applied to the liquid and non-liquid part of the yield curve. Credit spreads (CS) include mortgages, including and excluding euro sovereign spreads. CS sensitivities include changes to the volatility adjustment applied to the interest rates curves.

² 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, while the Group's credit ratings also affect the cost of debt capital.

The insurance financial strength ratings remained unchanged in 2020 despite the impact of COVID-19 on earnings, balance sheet and capital. The three rating agencies affirmed the Group's IFSR, with S&P maintaining its "positive" outlook on the rating, based on their view of the Group's solid solvency position, strong competitive position, diversified sources of earnings and limited net underwriting losses related to COVID-19.

The planned acquisition by Zurich's subsidiary Farmers Group, Inc (FGI) and Farmers Exchanges of the U.S. Property & Casualty division of MetLife and its financing was seen as a credit positive for Zurich Group by Moody's and further supported the Group's positive outlook by S&P. The agencies consider that the acquisition will increase the contribution of Farmers Management fees to the profits, while the Group maintains a strong capitalization and high financial flexibility.

As of December 31, 2020, 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 AM Best.

Risk review (continued)

Audited

Analysis by risk type

Insurance risk

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, customers and geographic regions. Zurich defines Group-wide governance for insurance risk including for new products. 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 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 at local and Group level.

Zurich's Emerging Risk Committee, with cross-functional expertise from core insurance functions such as underwriting, claims and risk management, identifies, assesses and recommends actions for emerging risks.

Governance is in place to ensure appropriate focus on top-line targets and profitability. Reinsurance is deployed to help manage insurance risk. Group Risk Management also provides independent assurance through risk reviews.

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 for natural catastrophes continue to be U.S. and Caribbean hurricane, California earthquake and Europe wind.

Risk review (continued)

Audited

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. Consistent with this view on natural catastrophes, Zurich performs profitability assessments and strategic capacity allocations, and chooses the type and quantity of reinsurance it buys.

To ensure global consistency, exposures to natural catastrophes are modeled in a dedicated 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 weather-induced perils such as wind, flood, tornado, and hail, and geological-induced perils such as earthquake.

Zurich regularly reviews and expands the scope and sophistication of its modeling and strives to improve data quality. Zurich has invested in expanding its catastrophe research and development capabilities to increase the focus on the risks from a changing climate, communicable diseases, and an increasing reliance on information and communications technology.

Zurich supplements internal know-how with external knowledge (e.g., the Advisory Council for Catastrophes) and is a shareholder of PERILS AG, Switzerland, a catastrophe exposure and loss data aggregation and estimation firm. Zurich is also a member of the open-source initiative Oasis Loss Modelling Framework.

COVID-19 pandemic

In 2020, scenario modeling capabilities for the COVID-19 pandemic were developed and refined based on claims data. The scope in terms of lines of business includes primarily property, travel, accident and health, and credit and surety. The scenario modeling helped to inform the Group about the financial impact of COVID-19 and understand the main sensitivities. The data and risk insights gained from COVID-19 were used to build a model to better assess the risk in the P&C portfolio from pandemics.

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. 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 risks. The Group actively monitors and manages its cyber exposure and continues 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 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 8.6 billion and USD 7.8 billion for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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, 2020						
		Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
	Europe, Middle East & Africa	4,162	4,842	2,278	2,154	344	13,781
	North America	1,565	5,933	2,914	2,276	2,496	15,185
	Other regions	1,683	1,462	420	1,256	141	4,961
	Total	7,409	12,237	5,612	5,686	2,981	33,926
	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, 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
	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, 2020						
		Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Total	
	+1% in net loss ratio						
	Net income before tax	(123)	(98)	(24)	(18)	(264)	
Net assets	(94)	(75)	(19)	(13)	(201)		
Table 2.b							
Insurance risk sensitivity for the Property & Casualty business – prior period	in USD millions, for the year ended December 31, 2019						
		Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Total	
	+1% in net loss ratio						
	Net income before tax	(115)	(96)	(24)	(22)	(256)	
Net assets	(88)	(73)	(19)	(16)	(196)		

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 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 policyholders is higher or recovery rates from disability are lower than expected

Life business risk

- Policyholder behavior risk – on average, 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

Management of Life business insurance risk

The Group's Life underwriting results are based on the assumptions relating to life insurance risks. The actual experience may differ to that expected at the time of writing the business. For example, mortality could be either higher or lower than expected due to an unexpectedly harsh or benign flu season.

To understand the potential impact of experience differing from expected, Zurich uses models to perform sensitivity analyses. The impact of changing the assumptions is considered under different scenarios across the risk types and products. Changes relating to absolute level and trend development in assumptions are considered by product category. For example, Zurich looks at the impact of an increase or decrease in morbidity rates for protection products or changes in the level and trend of longevity for annuity products. These analyses assist in understanding how sensitive the business is to changes in various assumptions and where there are benefits of having a diversified portfolio of risks and products. Changes in the same assumption can have a positive impact on one product and a negative impact on another. For example, people living longer than expected may have a positive impact on policies that offer life cover, as claims are then paid later than expected, but could have a negative impact on annuity products as payments are made for longer than expected. At Zurich, the life liability risks are managed through established processes with minimum requirements described in Group policy manuals. The Group's scenario modeling for COVID-19 also included assessment of the Life insurance risks.

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 the risks or introduce new risks. The Group regularly reviews the continued suitability and the potential risks of existing life products open to new business to ensure sustainability of the business.

Product pricing involves setting assumptions relating to life insurance risks and policyholder behavior. Local teams have responsibility for the pricing of the products in line with the experience and emerging trends observed in each market. The emerging experience is regularly monitored and compared against expected. Where permitted, premiums are adjusted for factors such as age, gender and smoker status to reflect the corresponding risks. Policy terms and conditions and disclosure requirements are designed to mitigate the risk arising from non-standard and unpredictable risks that could result in severe financial loss.

The underwriting process forms an important part of risk management and risk selection for life insurance risks. This process is supported through setting minimum standards in Group policy manuals and providing support through additional underwriting guidelines.

Risk review (continued)

Audited

Where required and appropriate, life insurance risks are also managed using reinsurance.

Unit-linked products are designed to reduce much of the market and credit risk associated with the Group's traditional business offerings. 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. Contracts may have minimum guaranteed death benefits where the sum at risk depends on the fair value of the underlying investments. Other life insurance liabilities include traditional life insurance products, such as protection and life annuity products.

Protection products (including disability products) provide benefits linked to policyholders' life and health and 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 or customers claiming for longer than expected. Disability, when defined in terms of the ability to perform an occupation, could also be affected by adverse economic conditions. This impact could come through, for example, an increase in claims relating to mental health conditions triggered by an economic downturn.

In the life annuity business, the benefits are often paid to the customer either for a selected number of years or, more often, until they die. Therefore, people living longer than expected can have material impact on these policies. Medical advances and improved social conditions that lead to increased longevity are a significant insurance risk for these products. Annuitant (beneficiary) mortality assumptions include allowance for future mortality improvements. The trends in mortality improvements are monitored to ensure that changes in experience are considered. The exposure to longevity risk at a Group level is measured regularly and compared against the limit set by the Group.

The Group is exposed to risks posed by policyholder behavior and fluctuating expenses. These are mitigated by designing products that, as closely as possible, match revenue and expenses associated with the contract.

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, Switzerland and Italy 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 annuants 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.

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 described above.

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 in the amount of USD 12.0 billion in 2020 (2019: USD 9.4 billion) and in the UK in the amount of USD 0.6 billion in 2020 (2019: 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.

Risk review (continued)

Audited

Table 3

in USD millions, as of December 31

Reserves, net
of reinsurance,
by region

	Unit-linked insurance contracts		Other life insurance liabilities		Total reserves	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	Life					
Europe, Middle East & Africa	50,476	46,919	90,470	81,372	140,945	128,291
of which:						
United Kingdom	15,934	16,371	4,018	3,786	19,952	20,157
Germany	22,016	19,001	43,235	38,511	65,251	57,512
Switzerland	936	776	18,491	17,456	19,426	18,232
Italy	4,163	2,709	6,859	5,348	11,023	8,057
Ireland	1,315	1,885	2,451	2,235	3,766	4,121
Spain	676	655	12,802	11,773	13,478	12,428
Zurich International	4,982	5,129	352	220	5,334	5,349
Rest of Europe, Middle East & Africa	453	392	2,262	2,043	2,715	2,435
North America	10,983	10,253	1,235	1,035	12,218	11,288
Asia Pacific	697	598	4,740	4,311	5,437	4,908
Latin America	13,740	15,093	5,984	5,826	19,725	20,919
Group Reinsurance	–	–	11	5	11	5
Eliminations	–	–	(15)	(12)	(15)	(12)
Subtotal	75,896	72,863	102,425	92,537	178,321	165,399
Other businesses	5,261	4,821	10,371	9,940	15,632	14,761
Total	81,157	77,684	112,796	102,477	193,953	180,160

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 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, internal reinsurance 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 optimal 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 24.2 percent (14.4 percent excluding captives, unaudited) as of December 31, 2020 and 23.0 percent (13.5 percent excluding captives, unaudited) as of December 31, 2019. The cession rate for Life was 8.8 percent as of December 31, 2020 and 8.0 percent as of December 31, 2019.

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 in 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.

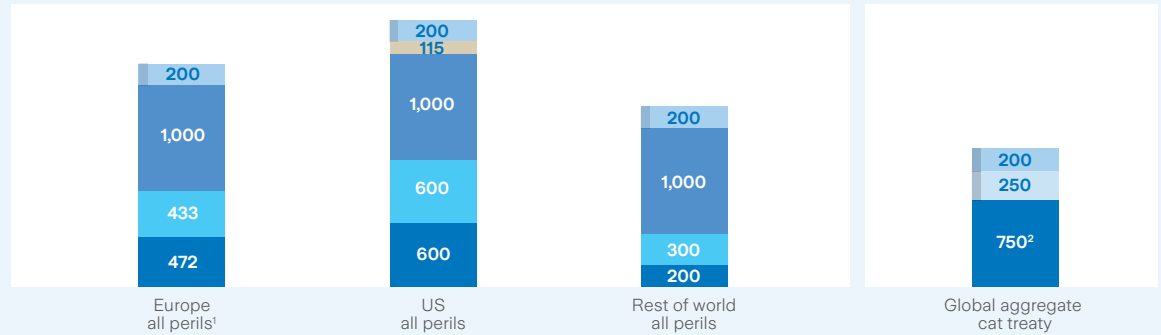
In addition to these covers, the Group purchases several regional catastrophe covers, entertains a bilateral risk swap, and various line of business-specific risk treaties. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward.

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

2020 Group catastrophe reinsurance protection in USD millions, as of December 31, 2020



- Retention
- Regional cat treaties
- Global cat treaties
- U.S. wind swap
- Combined global cat treaty³
- Global aggregate cat treaty
- 10% co-participation

¹ Europe cat treaty calculated with EUR/USD exchange rate as of July 31, 2020.

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.

Risk review (continued)

Audited

Market risk, including investment credit risk

Market risk is the expected loss of value due to changes in financial market conditions given a certain likelihood of these changes. 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 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 of 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 the 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 risks are taken, if necessary, to manage fluctuations affecting asset/liability mismatch and risk-based capital.

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 trading' activity without any 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 review (continued)

Audited

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. Yield curve changes affect the value of interest rate sensitive investments and derivatives as well as the fair value of insurance liabilities. Other balance sheet items such as liability investment contracts, debt issued by the Group, commercial and residential mortgages, employee benefit plans, loans and receivables are also affected.

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 insofar 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 investment sensitivities

The gross economic market risk sensitivities of the fair value of IFRS Group investments before tax as of 2020 was a negative USD 13.6 billion (negative USD 10.9 billion as of 2019) for a 100-basis-points (bps) increase in interest rate. For a 100 bps decrease in interest rate, the sensitivity was USD 16.9 billion in 2020 (USD 12.7 billion as of 2019). For a 10 percent decline in equity market, Group investments dropped in value by USD 1.3 billion in 2020 compared with USD 1.3 billion as of 2019. A 100 bps increase in credit spreads resulted in a decrease of USD 6.8 billion in 2020 compared with USD 5.7 billion as of 2019.

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 gross sensitivities, management uses sensitivities and stress scenarios to assess the impact of market movements on the Group's net assets. For more information on sensitivities see Group economic net asset sensitivities (unaudited), below.

Group economic net asset sensitivities

The following section presents the sensitivities of Group economic net assets under SST assumptions with respect to certain standard financial market scenarios.

The net asset 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 asset impact. Positive values represent an increase in the net assets, 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 under the given scenarios. Each instrument is re-valued separately, taking the relevant product features into account. Non-linear valuation effects, where they exist, are reflected in the calculations. The sensitivities are shown before tax. They do not include the impact of transactions within the Group.

The basis of the presentation for tables 4, 5, and 6 is an economic valuation represented by the fair value of 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 uses FINMA prescribed risk-free curves for discounting and the shocks applied follow the SST conventions. 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 calibrated according to the methodology and cashflow models approved by FINMA. 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.

Sensitivities are shown split by segment and for SST core capital net of minority interest. Rest of the business includes 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 (bps) increase or decrease in yield curves after consideration of hedges in place, as of December 31, 2020 and 2019.

Table 4

	in USD millions, as of December 31		2020	2019**
Economic interest rate sensitivities*	100 bps increase in the interest rate yield curves			
	Property & Casualty		(71)	(76)
	Life		(337)	(245)
	Rest of the business		(237)	(110)
	SST core capital net of minority interest		(579)	(358)
	100 bps decrease in the interest rate yield curves			
	Property & Casualty		(115)	(136)
	Life		(259)	(1,073)
	Rest of the business		686	172
	SST core capital net of minority interest		278	(1,080)

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, 2020 and 2019.

Table 5

	in USD millions, as of December 31		2020	2019**
Economic equity price sensitivities*	10% decline in stock markets			
	Property & Casualty		(617)	(598)
	Life		(668)	(522)
	Rest of the business		(119)	(81)
	SST core capital net of minority interest		(1,398)	(1,196)

Analysis of economic sensitivities for credit spread risk

Table 6 shows the estimated net impact before tax from a 100 basis point increase in corporate credit spreads, as of December 31, 2020 and 2019. The sensitivities apply to all fixed-income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities. For the 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

	in USD millions, as of December 31		2020	2019**
Economic credit spread sensitivities*	100 bps increase in credit spreads			
	Property & Casualty		(1,727)	(1,630)
	Life		(4,502)	(3,629)
	Rest of the business		(565)	(522)
	SST core capital net of minority interest		(6,619)	(5,663)

* Limitations of the economic sensitivities: same limitations apply for Group investment sensitivities, except for the above sensitivities, which are based on economic net assets including liability representation; neither the impact of the UK pension plan nor the volatility adjustment on the insurance liabilities have been considered.

** 2019 figures are restated based on the SST view and FINMA prescribed curves for discounting liabilities.

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

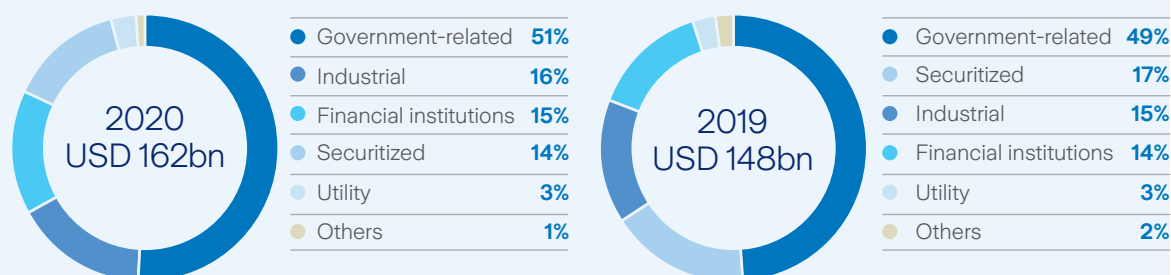
Debt securities by rating of issuer

Rating	2020		2019	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	36,411	22.5%	36,066	24.5%
AA	42,240	26.1%	37,062	25.1%
A	25,084	15.5%	22,812	15.5%
BBB	51,636	31.9%	44,918	30.5%
BB and below	5,802	3.6%	5,342	3.6%
Unrated	536	0.3%	1,308	0.9%
Total	161,710	100.0%	147,507	100.0%

Table 7 shows the credit risk exposure of debt securities, by credit rating. As of December 31, 2020, 96.1 percent of the Group's debt securities was investment grade and 22.5 percent was rated 'AAA.' As of December 31, 2019, 95.5 percent of debt securities was investment grade and 24.5 percent was rated 'AAA.'

Exposure level limits are in place and are based on default and recovery rates. Limits tighten progressively for lower-rated exposures. Where the Group identifies investments expected to trigger limit breaches, appropriate mitigating actions are implemented.

The risk-weighted average credit rating of the Group's debt securities portfolio is 'A-' in 2020, unchanged from 2019.

Debt securities – credit risk concentration by industry
in %, as of December 31

As of December 31, 2020, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was government related at 51 percent of all debt securities. In all other categories, a total of USD 29.5 billion (38 percent) was secured. As of December 31, 2019, 49 percent of the Group's debt portfolio was invested in government-related securities. In all other categories, a total of USD 30.2 billion (41 percent) was secured.

The second-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is industrial, comprising investments mainly in consumer goods sectors, energy, transportation and capital goods.

In addition to debt exposure, the Group had loan exposures of USD 4.2 billion to the German central government or the German federal states as of December 31, 2020. The equivalent figure for December 31, 2020 was USD 4.1 billion. For more information, see the 'mortgage loans and other loans' section.

Risk review (continued)

Audited

Cash and cash equivalents

To reduce credit 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 11.1 billion as of December 31, 2020 and USD 7.9 billion as of December 31, 2019. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio was 'A' as of December 31, 2020 and 'A-' as of December 31, 2019. The ten largest bank exposures represent 75 percent of the total, whose risk-weighted average rating was 'AA-' as of December 31, 2020 and 'A' as of December 31, 2019.

Mortgage loans and other loans

Mortgage loans amounted to USD 5.8 billion as of December 31, 2020 and USD 5.9 billion as of December 31, 2019. The Group's largest mortgage loan portfolios are held in Switzerland (USD 3.2 billion) and in Germany (USD 1.7 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 0.5 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 8.6 billion reported loans as of December 31, 2020, 57 percent are government related, of which 85 percent are to the German central government or the German federal states. As of December 31, 2020, USD 4.1 billion were rated as 'AAA' (48 percent) compared with 4.5 billion as of December 31, 2019; USD 1.8 billion as 'AA' (21 percent) compared with 1.6 billion as of December 31, 2019; USD 1.4 billion as 'A' (16 percent) compared with 0.3 billion as of December 31, 2019; USD 1.0 billion as 'BBB' and below (12 percent) compared with 1.3 billion as of December 31, 2019; and USD 0.3 billion as unrated (3 percent) compared with 0.5 billion as of December 31, 2019.

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 executed with counterparties rated 'BBB' or higher as per Zurich's risk policy manual requirements. 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, and 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

in USD millions, as of December 31		2020	2019
Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations			
10% increase in			
EUR/USD rate		363	382
GBP/USD rate		278	270
CHF/USD rate		599	529
BRL/USD rate		138	178
AUD/USD rate		355	308
Other currencies/USD rates		631	510

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.

Other credit risk

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 actively uses collateral to mitigate credit risks. 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, deductible programs, 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. Group aggregate concentration limits and relevant exception approvals are monitored in line with risk policy standards.

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 has no material amount of off-balance sheet exposures related to undrawn loan commitments as of December 31, 2020. 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 oversees the credit quality of cessions and reinsurance assets. The Group typically only cedes new business to authorized reinsurers with a minimum rating of 'A-'. Of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, 54 percent and 57 percent were collateralized as of December 31, 2020 and 2019, respectively. Of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, 62 percent was ceded to captive insurance companies in 2020, and 65 percent in 2019.

Reinsurance assets included reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 25.6 billion and USD 22.8 billion, and receivables arising from ceded reinsurance of USD 1.5 billion and USD 1.5 billion as of December 31, 2020 and 2019, respectively, gross of allowance for impairment. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 149 million as of December 31, 2020 and USD 119 million as of December 31, 2019. 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. Bank issuing letters of credit for the benefit of Zurich are on average 'A' rated. The value of the collateral received amounts to USD 10.8 billion and USD 10.3 billion as of December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 9 shows reinsurance assets and unsecured reinsurance assets split by rating.

Table 9

as of December 31

Reinsurance assets and unsecured reinsurance assets by rating of reinsurer and captive

Rating	2020								2019			
	Reinsurance assets				Unsecured reinsurance assets				Unsecured reinsurance assets			
	USD		% of		USD		% of		USD		% of	
	millions	total	millions	total	millions	total	millions	total	millions	total	total	
AAA	37	0.1%	37	0.2%	6	–	6	–				
AA	8,382	31.1%	7,445	45.9%	7,084	29.3%	6,309	45.7%				
A	11,851	43.9%	5,644	34.8%	10,957	45.4%	4,871	35.3%				
BBB	3,094	11.5%	1,385	8.5%	2,356	9.8%	1,095	7.9%				
BB	411	1.5%	192	1.2%	335	1.4%	195	1.4%				
B and below	204	0.8%	45	0.3%	256	1.1%	29	0.2%				
Unrated	3,004	11.1%	1,485	9.1%	3,163	13.1%	1,308	9.5%				
Total	26,983	100.0%	16,233	100.0%	24,157	100.0%	13,812	100.0%				

Credit risk related to receivables

The largest amount of the Group's 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, are regarded as unsecured; however, 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 managed accordingly. See notes 15 and 24 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

Risk review (continued)

Audited

Operational risk

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 capital required for Zurich's internal model.
- Documents and reviews operational events exceeding a threshold determined by 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 business resilience (see sub-section 'digital and resilience risk'), 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 Zurich's internal model calculations, claims fraud is part of insurance risk and non-claims fraud is part of operational risk.

Risk management and internal controls

The Group considers internal controls 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 risks, which could impact the achievement of business objectives. 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 controls. 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.

Group audit and external auditors also regularly report observations, conclusions 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 an entity within 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 potential liquidity needs within the Group, 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. In 2020, the Group's holdings in illiquid assets were within its capacity.

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

Zurich defines 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.

Strategic risks can arise from:

- Inadequate risk-reward assessment of strategic plans
- Improper execution of strategic plans
- Unexpected changes to underlying assumptions, including on the external environment

The Group works to manage risks associated with strategic business decisions through its risk assessment processes and tools, including the Total Risk Profiling™ (TRP) process. As part of the annual assessment of strategic risks, the Executive Committee (ExCo) assesses potential risks from both external and internal factors, looking at 2020 and beyond. These include potential mid-term implications of the COVID-19 pandemic on the future macroeconomic, financial market, customer and operating environments. The ExCo members define actions to respond as appropriate and review 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 reputational 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 workplace, demographics, and climate change all pose immensely complex social issues.

Sustainability means doing business today in a way that safeguards the future of our company and our society. Sustainability risks and opportunities emanate both from effects that environmental, social and governance (ESG) challenges have on the company, as well as from how the company handles its positive or negative impact on ESG issues. To protect against financial and reputational impacts, both perspectives are included in the identification and assessment of sustainability issues.

Climate change, as one of the most complex risks facing society today, is intergenerational, international and interdependent. As a global insurer, Zurich faces risks from climate change and discloses its climate risk in line with the recommendations of the Financial Stability Board's Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), part of the consolidated non-financial statements.

Sustainability topics associated with ESG challenges are also becoming more complex and interconnected as a result of these trends. Insurers are increasingly becoming agents of change and playing a more impactful role in addressing sustainability risk.

Zurich works with its customers and investee companies to ensure responsible and sustainable business practices while promoting best practices in managing ESG risks. The Group has policies in place that define the sustainability positions 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, in particular in investment management and underwriting.

This is a three-step process:

- Issue identification: Identify relevant issues to be considered within the risk assessment process by monitoring channels such as media, social media, information from non-governmental organizations (NGOs) and Zurich's businesses.
- Risk assessment: Assess issues related to public commitments, the role of insurance underwriting, market exposure and materiality. The Group CEO approves position statements, recommended business actions, and reputational management considerations.
- Implementation: Implement mitigation actions, including managing reputational impacts locally in the businesses. Mobilize expert support available across the Group and escalate as necessary, according to governance procedures.

Zurich applies these steps across portfolios based on stated thresholds and verified 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 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 Zurich management, aim to ensure effective oversight and action with respect to climate change and other sustainability risks.

Zurich's Sustainability Leaders Council leads the ongoing implementation of our sustainability objectives and formulates and formalizes the integration of sustainability across businesses and functions. The Council comprises senior executives from across the Group and is chaired by the Group Head of Sustainability (as of January 31, 2021; before that by the Group Head of Public Affairs and Sustainability), reporting into the CEO EMEA and Bank Distribution.

Digital and resilience risk

Digital and technological advances have not only created a wide spectrum of benefits for society but also amplified the associated risks. Organizations are realigning their operations, forging new third-party relationships and putting data at the heart of their decision making and analysis. All of this is happening at a rapid pace and against a backdrop of an increasingly hostile cyber threat landscape. In order to succeed, organizations need to be able to assess and understand the risks inherent in this changing environment and ensure that they are managed appropriately.

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, ongoing 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.

Risk review (continued)

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. Digitalization 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 continued to evolve its business resilience capability through a number of ongoing initiatives in relation to the protection and recovery of critical services and enhancing transparency around any associated risks. Zurich's response to COVID-19 to date has proven to be effective with critical business services maintained throughout the Group. Zurich continues to monitor the situation closely and adapt our response accordingly.

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 aspires both to follow, and influence, public policy discourse on digital transformation and innovation risks. Zurich takes an active role in thought leadership for digital risk management across the industry and is committed to strengthening the link between digitalization and sustainability, supporting digital literacy to enable effective risk management. It is also endorsing the use of advanced technologies to make sure the Group's values are adhered to and observed.

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

164

Non-financial
statements

Non- financial statements



Executive message on sustainability

The path to sustainability.

“

As an insurer, we have a key role to play in supporting customers, employees, investors, communities, and the planet we share, by building resilience and serving their needs.

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



Executive message on sustainability (continued)

During an unprecedented year of social and economic disruption, we have demonstrated our commitment to supporting a sustainable future. This commitment is at the heart of our new purpose: to create a brighter future together. As an insurer, we have a key role to play in supporting customers, employees, investors, communities, and the planet we share, by building resilience and serving their needs.

In 2020, we accelerated our delivery of the three pillars of our sustainability strategy: Climate Change, Work Sustainability, and Confidence in a Digital Society.

Tackling climate change

We have reduced our total CO2 emissions by 31 percent since 2015 (see chart below). We evolved our responsible investment strategy to become the first large institutional investor to prioritize the environmental and social goals of its impact investing, having already achieved the USD 5 billion impact portfolio target. Customer expectations for sustainable products are increasing and we listened to client demands by expanding our portfolio with new offerings, such as pensions and saving products aligned with environmental, social and governance (ESG) principles, as well as services that make electric vehicle ownership easier. In addition, we are also beginning to offer usage-based insurance for car owners to incentivize driving less, including piloting carbon offsetting as a value-added service for our motor customers. Meanwhile, we have scaled our renewable energy insurance for small businesses beyond our European markets into Latin America.

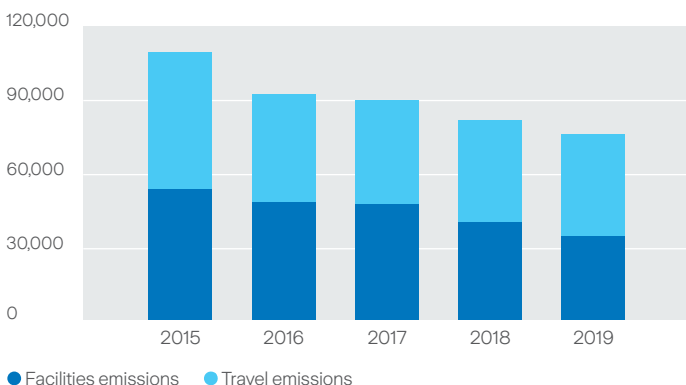
Making work sustainable

Throughout 2020, we prioritized well-being, accelerated development opportunities and embraced new working practices. We deployed internal talent mobility platforms that created fulfilling and impactful opportunities for our people and continued our commitment to providing new job opportunities through apprenticeships.

A connected world

To build confidence in a digital society, we continued enhancing our data privacy and information security practices. We strengthened business continuity, digital resilience and customer service during the COVID-19 pandemic, enabling employees and critical suppliers to work from home securely. We also defined and developed our Artificial Intelligence (AI) Assurance Framework to govern the ethical use of data and AI. We are now focusing on deploying this framework and operationalizing our ethical principles.

Absolute emissions metric tons CO2e



Toward a sustainable future

To make true progress towards a more sustainable future, businesses need to be transparent – and the disclosure of environmental impact is no exception. We are engaged in our public disclosures, and are supporting the harmonization of sustainability reporting more broadly through our recent commitment to the Stakeholder Capitalism Metrics, a set of ESG metrics and disclosures released by the World Economic Forum and its International Business Council (IBC). To track the impact of our actions, we are continuously enhancing our key performance indicators and strengthening our internal measurement reporting. We are also providing greater transparency on those actions, for example in our disclosures as per our commitment to adopt the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD).

Our people are rightfully proud of the external recognition of their efforts across multiple dimensions of sustainability; for example, we now rank No. 1 in the 2020 Dow Jones Sustainability Index (DJSI) for the insurance sector.

I am proud of the passion our people have for doing business in a sustainable way, and for the many achievements noted throughout this report and in our [Sustainability Report 2020](#). Together, we have shown that – notwithstanding the unprecedented challenges of 2020 – there is cause to be optimistic for a brighter future.

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



While 2020 presented many challenges, it was also a year of great progress on our sustainability journey. Now more than ever before, it is critical to tackle present and future environmental, social and economic challenges.

Linda Freiner
Group Head of Sustainability

Non-financial statements

Contents

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) report	165
Consolidated non-financial statements	174
Voice of the customer	174
People indicators	174
Community investment	174
Responsible investment	175
Environmental performance	175
Total tax contributions 2019	175
GRI index	176
Independent assurance report	178

We are including in our Annual Report information on a comprehensive set of 'non-financial' measures that we use to monitor and report information related to our four key stakeholder groups. The information is based on the requirements some of our subsidiaries and branches have had to follow since 2017, as stipulated by the Directive on the disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (Directive 2014/95/EU). We believe that providing these metrics gives a more complete overview of our business, and shows how we monitor our effectiveness in these areas pertaining to social information and employees, customers, responsible investment, the environment, and our tax contributions. We have also used references to the Global Reporting Initiative (GRI) as an index to help our stakeholders find the information relevant to them throughout the Annual Report and on our Group website without adhering to the standards listed in the index in its entirety. PricewaterhouseCoopers AG performed limited assurance procedures on the indicators for social and environmental matters as well as those related to responsible investment as outlined in their independent assurance report at the end of this section.

The information contained within the consolidated non-financial statements is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2020 and 2019. Amounts are 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 stakeholders reports from the Group overview section of this Annual Report, and with the Sustainability Report 2020 which is available on www.zurich.com.

TCFD report

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) report

Zurich sees climate change as one of the biggest and most complex risks facing society today: it is intergenerational, international and interdependent. As a global insurer, Zurich faces risks from climate change and provides this disclosure as part of its commitment to adopt the recommendations of the Financial Stability Board's Task force on Climate Change-related Financial Disclosure (TCFD).

Governance of climate related risk

In line with its overall mandate to deliver sustainable shareholder value, the ultimate responsibility for climate risks resides with Zurich's Board. Clear roles and responsibilities, starting with the Zurich Insurance Group Ltd Board of Directors and its committees, aim to ensure effective oversight and action with respect to climate change and other sustainability risks. The Board and two of its committees oversee the handling of Zurich's climate change response. Based on the recommendations of the Governance, Nominations and Sustainability Committee (GNSC), the Board approves the Group's sustainability strategy and objectives as well as targets on ESG matters which have a material impact on business strategy, underwriting or business performance. The GNSC further oversees the Group's approach and conduct with regard to sustainability and was also involved in the Group's decision to join the Business Ambition for 1.5 degrees Celsius (°C), committing the Group to align its operations and investment portfolio to a 1.5°C future. The Risk and Investment Committee oversees Zurich's overall risk management framework and supports the Board to ensure sound risk and investment management for the Group.

The CEO EMEA and Bank Distribution is responsible for the Group's Sustainability strategy and objectives, including climate change. Climate risks can impact Zurich through its investing activities, underwriting activities and own operations. Accountability for delivery of key areas of Zurich's climate approach is assigned to the ExCo members with direct responsibility for these areas.

Zurich's Sustainability Leaders Council leads ongoing implementation of our sustainability objectives and formulates and formalizes the integration of sustainability across businesses and functions. The Council comprises senior executives from across the Group and is chaired by the Group Head of Sustainability (as of January 31, 2021; before that by the Group Head of Public Affairs and Sustainability), reporting into the CEO EMEA and Bank Distribution. The Chair of the Sustainability Leaders Council reports at least twice a year to the Group CEO and his direct reports and the GNSC on progress of the climate change-related internal initiatives. To accelerate Zurich's understanding of climate risk and ensure consistent management of this risk and implementation of our commitments to a climate-neutral economy, Zurich has established a cross-functional 1.5°C taskforce that reports into the council and is under the sponsorship of the Group Chief Underwriting Officer.

Climate strategy

Scientific consensus is that the impact of climate change effects on society will start to become even more material if global warming surpasses 1.5°C above pre-industrial levels. If climate change continues on its current trajectory beyond 2°C, those effects will become more difficult, costly and even impossible to fully mitigate. Climate change will affect Zurich's products, services and operations, creating new risks. But it will also create new opportunities. Understanding, managing and disclosing those climate impacts, as well as other drivers of exposure, is an important aspect of maintaining Zurich's long-term profitability.

Zurich's analysis suggests that the likelihood of missing the Paris Agreement's goal of keeping warming below 2°C is higher than achieving it. That is why Zurich is accelerating action to reduce climate risks by driving changes in how companies and people behave and supporting those most impacted. Zurich's dedication to limiting average global temperature rise to 1.5°C guides our climate strategy and has led us to commit to the goals of the Business Ambition for 1.5°C Pledge for our own operations and investment portfolio and become a founding member of the UN-convened Net-Zero Asset Owner Alliance.

TCFD report (continued)

As part of the Net-Zero Asset Owner Alliance, Zurich will seek to transition its investment portfolio to net-zero greenhouse gas (GHG) emissions by 2050, consistent with a maximum temperature rise of 1.5°C. This goal will be pursued through advocating for, and engaging on, corporate and industry action, as well as public policies, for a low-carbon transition of economic sectors in line with science and under consideration of associated social impacts. This commitment is made with the expectation that governments will follow through on their own commitments to ensure the objectives of the Paris Agreement are met. While Zurich's investment portfolio provides some opportunities to redirect capital toward a climate-neutral economy via divestments, sector reallocations and increased investments in climate solutions, its investment strategy is rooted in fiduciary duty and asset-liability management requirements, and hence, is dependent on access to a broad investment universe.

During 2020, Zurich actively participated in the work of industry bodies such as the Net-Zero Asset Owner Alliance and Science Based Targets initiative to develop and test target setting methodologies for investment portfolios and own operations. As a result, we established a baseline carbon footprint that will be used for medium-term target setting in 2021.

There are no methodologies yet developed to align insurance underwriting portfolios to a net-zero pathway. To improve that situation, Zurich chaired the CRO Forum working group that led to the CRO Forum report on carbon footprinting methodologies for insurance underwriting portfolios; a fundamental step towards assessing insurers' overall distribution of carbon intensity within their underwriting portfolios.

Zurich has developed internal scenarios representing a transition pathway and a physical risk pathway to guide its assessment of climate change impacts as well as a starting point for in-depth assessments of related risks and opportunities.

In the physical risk scenario, an insufficient societal response to limit climate change is assumed, leading to changes in the frequency, severity and geographical distribution of extreme weather events such as tropical cyclones and extreme rainfall and associated flooding or heat waves. Current climate models, such as the International Panel on Climate Change (IPCC) models on which Zurich bases its internal climate scenarios, indicate that physical climate change risks, which are already evident in land ice melt, sea-level rise and in some extreme weather events, will begin to rise more materially beyond the next couple of decades if left unmitigated.

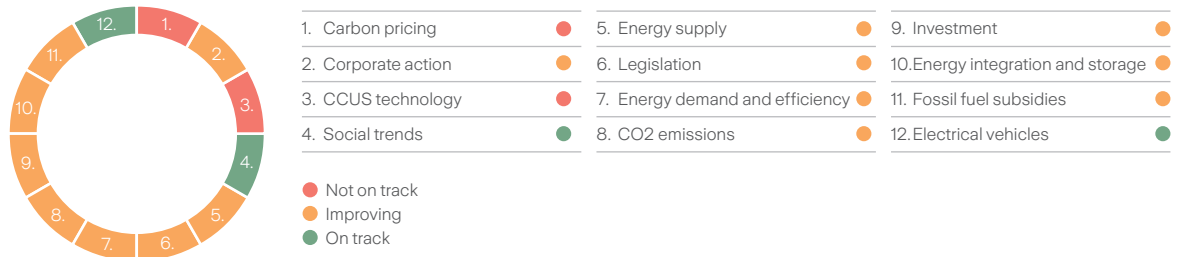
The transition risk scenario is built on an accelerated transition to a low-carbon economy, requiring fundamental changes to all parts of the economy. While limiting climate change to 2°C or below will lower physical climate risk, the technological and policy changes required create their own sets of risks. Independently of the precise pathway, the transition could be disruptive, as the shift to low-carbon technology on a global scale could lead to significant shifts in asset allocations and volatility in asset prices during the transition. Changes in public perception and the regulatory landscape could reshape the legal and reputational risk landscape. Transition risks are considered more uncertain than physical risks, given their dependency on both climate-related policy changes that could emerge within a short time horizon and other policy changes related to the management of the global economy.

Zurich uses a climate scorecard to measure transition risk-related indicators, which uses quantitative data and draws on various climate change scenarios constructed by the IPCC and the International Energy Agency (IEA). Zurich's assessment shows that a physical risk pathway currently is significantly more likely than a transition pathway. As our scorecard shows, the world is not even on track to achieve a 2°C path, indicating the scale of the challenge to move towards a 1.5°C transition. While the overall message of insufficient progress is clear, the latest score card update, which mainly draws on data from 2019, nonetheless shows some improvements over previous years. The pace of increase in CO₂ emissions, for example, fell back towards its longer-term trend after having picked up sharply in 2018. While encouraging, this trend still implies rising carbon emissions by over 1 percent annually, which is not consistent with the need to reduce net emissions to zero by 2050. Social trends around climate change have, however, continued to firm, with a notable increase in the focus on climate change in social and mainstream media and by commercial entities – even in the midst of the COVID-19 crisis.

TCFD report (continued)

Transition risks and physical risks are not mutually exclusive and can potentially co-exist depending on the timing, speed and effectiveness of the transition pathway.

Zurich climate change scorecard 2°C scenario



Climate-related physical risk

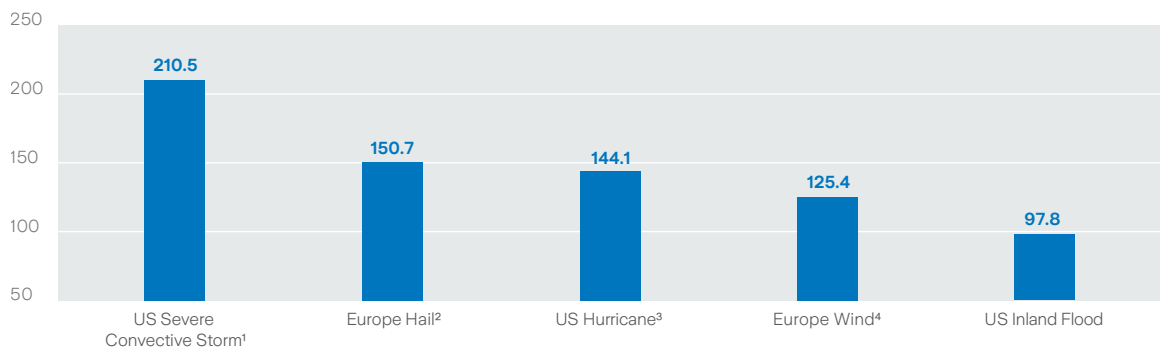
Over the short term, the expectation is that natural climate variability will have a higher impact on natural catastrophe losses than long-term climate change trends. An increase in asset values and accumulation through population growth and concentration in urban areas can also contribute to higher overall losses from natural catastrophes over time. Such socio-economic trends are reflected in our loss assumptions and might mask loss trends attributable to climate change. Regional variations will be large; however, particularly exposed areas are likely to see changing risk profiles more quickly. To accommodate the unfolding nature of climate risk, Zurich considers both near-term (three to five years) and long-term (five to 10 years) time horizons. Overall, the Group considers its near-term climate change-related physical risks to be manageable and foreseeable, whereas long-term risks are elevated and highly uncertain.

Zurich is most directly exposed to physical risk of climate change through the property 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 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. For this reason, Zurich is now building a view of climate change into its accumulation risk, peril-region modelling (see section on Risk Management). 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 mitigation increasing physical risks for short-tail business. Zurich also purchases reinsurance to protect the company's balance sheet from large natural catastrophe impacts and to support earnings volatility management. The reinsurance strategy is regularly reviewed to take into account any relevant loss trends. For details about Zurich's catastrophe reinsurance [see page 144](#).

TCFD report (continued)

Zurich's modelled Average Expected Losses (AEL) from climate-related natural catastrophes provide an indicator of our current exposure to perils that might be affected by climate change. The AEL analysis below reflects the current top 5 peril regions in the Group as of June 30, 2020 net of reinsurance, before tax and excluding unallocated claim adjustment expenses. This analysis helps Zurich manage risks related to insuring these perils, such as accumulation risk. Limits per peril are in place and exposure is currently within appetite.

Average Expected Loss (AEL) net of reinsurance, before tax and excluding unallocated claim adjustment expenses for the top 5 peril regions
in USD millions, as of June 30, 2020



¹ US Severe Convective Storm: Includes tornados, hail and straight-line winds.

² Europe Hail: Includes Austria, Belgium, France, Germany, Italy, Luxembourg, Netherlands, Switzerland.

³ US Hurricane: Includes wind and storm surge.

⁴ Europe Wind: Includes Austria, Belgium, Czech Republic, Denmark, France, Germany, Ireland, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Sweden, Switzerland and the United Kingdom (UK also includes storm surge).

There is also a risk that physical impacts 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 investment portfolio to be materially impacted.

Zurich considers the risk to its own operations from climate risk to be less material, as they are generally not located in highly exposed areas and business continuity plans are in place to ensure resilience in the face of extreme weather events.

Climate-related transition risk

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 climate-neutral economy, resulting in asset impairment, opportunity cost and lost market share. In a transition scenario, sectors that are difficult to decarbonize could experience stranded assets, either of physical assets, or declining profitability and lack of refinancing. For some companies, the resulting liquidity shortages could lead to a lack of maintenance with increasing rates of outages and equipment breakdowns, translating into higher insurance losses.

The new technologies and transformation required for a low-carbon economy also offer risks and opportunities to our portfolios as a lack of loss history creates challenges for pricing and risk selection. Not all low-carbon technologies will see commercial success, potentially leading to asset impairments and company failures as their business models fail to scale due to technological or economic reasons.

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.

TCFD report (continued)

Societal and regulatory attention towards climate change mitigation has remained high, even in the face of the COVID-19 crisis, and Zurich has enacted strategic responses to market and regulatory developments. These include differentiated market position on climate change that is linked with Zurich's purpose and values statement. Zurich is already well positioned to take advantage of new low-carbon technologies and is building its capabilities in line with the growing market share of those opportunities. For more information on opportunities see the section on climate-related opportunities below. Similar to physical risk, the annual nature of the majority of our insurance contracts allows Zurich to align portfolios with emerging trends and effectively manage transition risk. Zurich's Net-Zero Asset Owner Alliance commitment to a net-zero emissions investment portfolio by 2050 is expected to further mitigate transition risk and increase the resilience of our investment portfolio against carbon-related asset corrections.

Zurich has already identified the coal and oil sands sectors as particularly carbon intense and transition risk prone as such industries are nearing the end of their life cycle. In line with its coal policy, Zurich will no longer underwrite or invest in companies with coal or oil sands dominated business models and without plans to transition to a lower-carbon intensity. See [Zurich's exclusions page](#) for full details on Zurich's coal and oil sands policy.

To improve its understanding of transition risk, Zurich subscribes to transition risk data, such as carbon intensity and additional indicators, that will be leveraged in assessments of portfolios and transactions. As part of its commitments to the Net-Zero Asset Owner Alliance and the Science Based Targets initiative, Zurich is also engaging with customers and investee companies across many industries on their decarbonization strategy, with those conversations driving our understanding and management of transition risks. To further support these efforts Zurich has also joined Climate Action 100+.

Given the low-carbon intensity of the insurance sector's operations compared to more carbon-intensive manufacturing sectors, continuous progress on energy and carbon reduction targets and Zurich's voluntary carbon offsetting scheme, Zurich does not consider transitions risks to be material for our own operations. However, low magnitude risks exist, for example, in the area of increases to energy costs or risks of new external carbon taxes or fees. To manage these risks, Zurich takes advantage of opportunities, such as renewable electricity purchasing, carbon and energy reduction targets, travel reductions and moving to a more efficient real estate portfolio. For example, in 2019 Zurich joined the RE100 initiative committing to move to 100 percent renewable power by end 2022. Zurich also conducts an annual operational risk assessment covering energy cost, high-risk locations, regulatory, operational supply chain, stakeholder expectations and employee safety.

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 toward 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.

To realize opportunities from physical risks, Zurich is expanding its existing natural hazards risk advisory service to address customers' physical climate change risks. As part of the 'Climate Change Resilience Services', a dedicated team of climate risk experts help businesses tackle their climate change risk and better understand how it might affect their operations, strategy, and financial position. In 2020, Zurich North America's construction team also introduced a parametric insurance cover that allows customers to insure against climate-related risks that were not insurable under traditional coverage.

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 of these opportunities will scale over time and Zurich already has considerable expertise in providing insurance solutions for green assets and takes advantage of 'green' opportunities through products and services. With electric vehicles (EV) expected to be a significant and growing segment in the new vehicle market, Zurich is leading the way in developing customized motor insurance solutions that meet the needs of EV customers.

TCFD report (continued)

Zurich has also expanded its role in solar power insurance and will continue to broaden its underwriting capacity and knowledge around renewable energy risks more broadly. As part of the evolving microgrid markets in Italy, Germany and Switzerland, Zurich provides customized coverage for private homeowners and small- to mid-size commercial companies to build renewable energy facilities, such as photovoltaic, solar thermal, biomass and geothermal installations. In 2020, Zurich scaled an existing renewable energy insurance product from our European market to Brazil, called Zurich4Power, to help small- to medium-sized business customers shift to renewable energy, which offers protection for solar panels covering the installation, equipment assembly, tests and first six months of operation. For larger commercial customers, Zurich covers solar and wind farms either directly or via a third-party strategic relationship with a specialist agency.

In addition, Zurich will continue to exert industry leadership in facilitating the increased use of low-carbon transition technologies like Carbon Capture, Use and Storage (CCUS), which the UN has stated is a technology that is essential to many industrial sectors in reaching climate goals. As early as 2009 we were the first and are today still the only carrier to provide both liability coverage and financial assurance in support of CCUS as a transitional mitigation technology.

As an investor, Zurich has established responsible investment and climate change investment strategies, including active ownership, green bonds, and a comprehensive approach of ESG integration. Impact investments targeting climate change mitigation or adaptation activities can help reduce climate change risks through their targeted positive impact and offer a financial return commensurate with risks. Zurich will consider impact investments that help increase energy efficiency, generate renewable energy or mitigate climate change and/or improve adaptability and resilience in other ways. Through its commitment to build an impact investments portfolio of the size necessary to help save 5 million tons of CO₂e on an annual basis, Zurich is seeking to capture opportunities across the universe of green, social and sustainable bonds, impact private equity and infrastructure private debt.

Risk management

Zurich's approach to managing climate risk is embedded within its multi-disciplinary Group-wide risk management processes and follows the same objectives of informed and disciplined risk taking. As such, climate risk is managed in a manner consistent with how other risks are managed by the Group.

To maintain an aligned view on climate risks across the Group and ensure new developments are taken into consideration for Zurich's risk management activities, Zurich conducts an annual Group-wide assessment of climate change-related risks using the TRP approach, under the sponsorship of the Group CRO. The TRP assessment of climate risks is aligned to the scenarios described in the section on climate strategy. To complement the TRP assessment, Zurich uses its Sustainability Risk framework, which is aligned with our purpose and values of 'standing up for what's right', to proactively and systematically identify and assess detailed sustainability risk issues, including from climate change. Zurich's Sustainability Risk team monitors ongoing developments around physical and transition climate risks, in close collaboration with the Public Affairs team, to maintain visibility of regulatory developments. Zurich's Emerging Risk Committee, reporting to the Group CRO and tasked with identifying emerging and sustainability risks and prioritizing material risks for deep-dive analysis, also maintains an ongoing focus on climate-related risks.

Zurich's sophisticated natural catastrophe modelling capabilities allows management of property risk selection and pricing, to ensure accumulations stay within intended exposure limits and assessment of the capital requirement due to natural catastrophes. Catastrophe models are computer programs used to mathematically assess the physical characteristics and financial impact of natural and man-made catastrophes, including for example earthquakes, weather-related perils, terrorism, pandemics, extreme casualty events, and cyber incidents.

Catastrophe models are designed to assess a range of potential future disasters providing the financial impact either by return period (e.g. a 100-year loss) or the annual expected loss (risk premium). They can also be applied to historical events (e.g. hurricane Katrina). They then calculate a range of property-related direct physical loss (e.g. building, content, vehicles), indirect losses such as business interruption and residual loss, including for example demand surge or inflation in materials costs.

TCFD report (continued)

Catastrophe models use account, location and reinsurance information as input data. The quality of the input data has an impact on the model output and Zurich constantly reviews and expands the scope and sophistication of its modeling and strives to improve data quality. The data includes policy conditions and location data with risk characteristics (e.g. construction, occupancy, etc.). For reinsurance, this is treaty and facultative reinsurance. The models consist of the following 3 modules:

- Hazard module: The hazard module for a peril region (e.g. US hurricane) typically consists of tens of thousands of synthetic but possible catastrophic events. This event set provides the physical hazard specific to geographical locations.
- Vulnerability module: The vulnerability module provides the expected damage for a geographical location with its risk characteristics (e.g. building code, etc.) given the hazard level from an event.
- Financial Module: The financial module translates the expected physical damage of an insured asset into a financial loss. The policy conditions then allocate the total ground-up loss into different involved parties including insured, insurer and reinsurer. Varying financial perspectives are provided at different aggregation levels (e.g. account, portfolio).

Catastrophe models that are generally based on historical data would not capture potential future climate change-related shifts of extreme weather events. However, when combined with General Circulation Models (GCMs) they are best positioned to help also understand the risk of future climate conditions. GCMs build representations of the earth's physical climate systems and therefore can provide model results for climatic scenarios beyond past events. The quality of GCMs continues to evolve as scientific understanding of the earth's climate systems increases, and is also driven by progress in computing power and artificial intelligence that extrapolates insights from current modelled regions to future climate scenarios. This science is evolving and Zurich has strengthened its catastrophe modelling team with dedicated resources to create methodologies to integrate such forward-looking aspects into its modelling approach.

Third-party models provide a starting point for the assessment of natural catastrophe risk. However, they are generally built for the market average and need validation and adjustment by specialized teams to reflect the best view of risk. Zurich has been a leader in model validation and developed its proprietary 'Zurich View' of risk in 2005 using a structured and quantitative approach. Models are adjusted in terms of frequency, severity and event uncertainty. Every catastrophe event provides an opportunity to learn from Zurich's own claims experience and the modeling framework has been providing a place to capture the new insights. For severity, a set of 13 adjustment factors addresses potential losses from non-modeled property-related exposures or secondary perils to the extent not covered by the third-party models. Models and model adjustments are based on science, engineering and claims experience and expert judgement. Output from catastrophe models are subject to significant uncertainty, especially for rarely occurring but severe events. The level of sophistication and maturity of a model varies significantly by peril region. The amount of claims experience used for model calibration is an important factor. Also, the output may change over time for different reasons including exposure and vulnerability changes, model updates and exposure data quality.

TCFD report (continued)

The Group uses catastrophe models adjusted to the 'Zurich View' to manage its underwriting, ensure accumulations stay within intended exposure limits and assess capital requirements driven by natural catastrophes. The same view Zurich has on natural catastrophe risk also underpins profitability assessments and strategic capacity allocation and guides the type and quantity of reinsurance Zurich buys. To ensure global consistency, natural catastrophe exposures are modeled in the Group Risk Management function.

Potential losses from policies covering property-related exposures (property, engineering, marine and motor lines) 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. Natural catastrophe research and development has 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.

To protect its premises and employees from disruptions and minimize impacts, Zurich has a well-established business resilience process that also covers potential impacts from natural catastrophes on our own premises. Zurich is leveraging its own in-house catastrophe modelling expertise to inform our understanding of exposure to tailor mitigating actions.

For Zurich's investment portfolio, management of climate change transition risks is part of its ESG integration approach. Given its complexity and long-term nature, climate change represents a particular challenge for ESG integration. Zurich is using a variety of dedicated third-party vendor tools as part of its ESG integration. Despite the considerable progress made in the quality and availability of data in recent years, further improvement in data and tools is required to support integration in investment strategies. ESG integration practices might fail to effectively capture all climate change-related risks and opportunities. Zurich is testing the use of special benchmarks that incorporate a climate risk assessment and will evaluate the application of such benchmarks for new and existing portfolios on a case-by-case basis.

To maintain climate change management in line with industry best practice, Zurich is actively contributing to external industry, regulatory and international agencies' initiatives to improve climate risk assessments and disclosures, including the UN Principles for Sustainable Insurance TCFD pilot, the UK PRA's Climate Financial Risk Forum Guide and the UNEP FI Net-Zero Asset Owner Alliance. Zurich also led an effort by the CRO Forum to develop methodologies that apply the carbon footprint and intensity concepts to insurance portfolios. The report presents a range of options, methodologies and barriers to the carbon footprinting of insurance companies' underwriting portfolios. It is intended as an exploration of the different carbon footprinting methodologies that may be applied to underwriting portfolios and the barriers to applying them. With the help of external carbon data, Zurich is currently assessing in detail how this approach can be leveraged for transition risk management.

To improve its understanding of potential developments of climate change liability risks, Zurich is also part of a dedicated working group established as part of the UN Principles for Sustainable Insurance TCFD pilot.

TCFD report (continued)

Metrics and targets

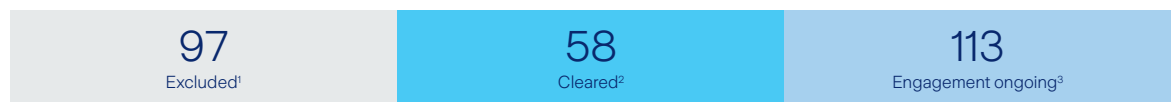
Key performance indicators (KPIs) for sustainability focus areas underpin Zurich's management of its climate strategy. As low-carbon commitments are operationalized, additional targets will be added to ensure continuous improvement in performance.

Latest data for these metrics, along with historical data to facilitate trend analysis, can be found on [Zurich's website](#).

Regarding sustainable investments, our impact investment portfolio grew from USD 4.6 billion in 2019 to USD 5.8 billion in 2020, of which 77 percent finances environmental and 23 percent social assets, helping to avoid 2.9 million tons of CO₂-equivalent emissions and, separately, improve the lives of 3.7 million people annually as of December 2020 (see Zurich Insurance Group Sustainability Report 2020).

To measure the progress of the implementation of Zurich's coal policy, Zurich is monitoring the number of companies affected by its thresholds and its actions taken on both insurance and investment side. Since the introduction of Zurich's first coal policy in 2017, Zurich's actions resulted in the divestment of USD 497 million in assets and the phase out of insurance relationships covering USD 33 million of gross written premiums. We recognize these figures represent less than half a percent of Zurich's respective investment or insurance portfolios and, as such, further confirm that our exposure to the thermal coal and oil sands industry was already limited before policy inception, reflecting our ESG integration approach.

Number of companies subject to Zurich's coal and oil sands policy since November 2017



¹ Excluded: Company exceeds Zurich's thresholds; relationship terminated.

² Cleared: Confirmation through review process that thresholds are no longer exceeded; relationship continued.

³ Engagement ongoing: Continuing review of transition plans; relationship continued, based on evidence of actual movement towards targets.

To monitor the carbon footprint of Zurich's own operations, and its reductions over time, Zurich measures emissions in line with the Greenhouse Gas Protocol's standard.

Zurich Group carbon emissions using the Greenhouse Gas Protocol accounting standards CO₂ (metric tons)

	2019	2018	Change
Scope 1 emissions ^{1,4}	20,995	23,293	(11%)
Scope 2 emissions ^{2,4}	24,851	27,563	(11%)
Scope 3 emissions ^{3,4}	29,817	30,808	(3%)

¹ Scope 1 emissions include direct emissions from our car fleet and heating produced at our facilities.

² Scope 2 emissions include indirect emissions from purchased electricity and district heating/cooling. Zurich calculates scope 2 emissions according to the Greenhouse Gas Protocol's market based methodology.

³ Scope 3 emissions include indirect emissions from air travel, rental cars, rail, energy production and generation losses, and electricity distribution losses.

⁴ Zurich Group carbon emissions data 2020 using the Greenhouse Gas Protocol accounting standard will be available in Q2 2021.

Consolidated non-financial statements

Voice of the customer

	2020	2019	Change
Number of customers interviewed through Zurich's NPS program ¹	1,025,000	1,047,000	(2%)
Number of close the loop feedback calls	73,000	72,000	1%

¹ In 2020, Zurich interviewed over one million customers (including Zurich Santander) in 25 countries through its NPS (Net Promoter System) program.

Our global net promoter system (NPS) program provides us with insights on how to attract new customers – as well as retain existing ones – by creating excellent customer experiences. Ultimately, the aim is to increase the share of promoters we have among our customers. We measure NPS by sending surveys to our customers across 25 countries and are now covering 90 percent of our business (in revenue terms). We always close the loop with our detractors – a process in which all of our executives are also involved.

People indicators

	2020	2019	Change
Total number of employees – headcount	55,089	55,369	(1%)
Total number of employees – FTE (full time equivalents)	52,930	54,030	(2%)
Employee turnover rate ¹	9.6%	13.6%	(4.0 pts)
Average tenure (years)	10	10	n.m.
Group voluntary turnover ¹	4.7%	7.2%	(2.5 pts)
Technical functions voluntary turnover ^{1,2}	4.6%	6.5%	(1.9 pts)
Female workforce participation	51.0%	51.1%	0 pts
Female participation in Leadership Team	27.1%	22.6%	4.5 pts
Employee participation in Group-wide feedback channels ³	84.0%	76.0%	8.0 pts
Employee net promoter score (ENPS) ⁴	+52	+26	26

Notes: Bolivia and the Farmers Exchanges are not in scope of any above key performance indicators (KPIs). The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Zurich Insurance Group, provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

¹ Turnover figures only consider regular and in-patriate employees.

² Technical functions include Claims, Underwriting and Risk Engineering.

³ Group-wide feedback channels include organization health surveys, employee net promoter scores (ENPS) and any other Group-wide feedback channels. This KPI refers to the average participation rate in the two occurrences of the employee net promoter score survey in 2019, while in 2020 it refers to the single survey that was carried out due to the pandemic.

⁴ ENPS is calculated as the average of the two surveys carried out during the year in 2019, and based on the single survey for 2020, measuring employee loyalty through the likelihood to recommend the company as a place to work. ENPS is based on the methodology of measuring and improving customer satisfaction and loyalty (transaction NPS and relationship NPS) which Zurich uses as a successful method to retain customers.

Community investment

	2020	2019	Change
Fundraising and donations (USD millions) ¹	3	2	10%
Total time volunteered by workforce (business hours) ²	38,830	129,702	(70%)
of which skills-based hours ²	19,485	31,463	(38%)
Workforce actively volunteering (% of total headcount) ²	9.3%	20.9%	(11.6 pts)
Total full-year charitable cash contributions by Zurich business units (USD millions) ³	32	12	168%
Total full-year charitable cash contributions by Zurich to Z Zurich Foundation (USD millions) ⁴	43	40	6%

Notes: Zurich Insurance Group and its employees are contributing through fundraising, volunteering and cash contributions apart from the community investment activities carried out by the Z Zurich Foundation. All figures exclude Farmers Exchanges. 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 attorney-in-fact and receives fees for its services.

¹ Mostly includes Zurich employees' fundraising and donations. As the share of the Zurich business units' matching becomes negligible, the split of these two sub-categories is no longer reflected.

² 2019 figures have been restated to exclude volunteering by Farmers Exchanges employees.

³ The increase in cash contributions in 2020 is mainly driven by a one-off donation to the COVID-19 Support Fund in UK.

⁴ Starting from 2019, contributions cover the total charitable donations made by various legal entities of the Zurich Insurance Group to the Z Zurich Foundation on a cash-out basis. The donation amounted to CHF 40 million in 2019 and 2020.

Consolidated non-financial statements (continued)

Responsible investment

	2020	2019	Change
External asset managers who are signatories to PRI (%) ¹	81.8%	81.3%	0.6 pts
Group assets managed by PRI signatories (%) ²	97.5%	97.5%	0.1 pts
Total amount of impact investments (USD millions) ³	5,770	4,555	27%
Investment portfolio (USD millions) ⁴	226,389	204,803	11%

1 The United Nations-supported Principles for Responsible Investment (PRI).

2 Including assets managed by Zurich.

3 Impact investments in 2020 consisted of: green bonds (USD 3.8 billion), social and sustainability bonds (USD 904 million), investments committed to private equity funds (USD 189 million, thereof 64 percent drawn down) and impact infrastructure private debt (USD 904 million).

4 The investment portfolio is calculated on a market basis, and is different from the total Group investments reported in the consolidated financial statements, which is calculated on an accounting basis and doesn't include cash and cash equivalents.

Environmental performance

	2019	2018	Change
Impact of real estate investment: Energy consumption (kWh per sqm) ^{1,2}	108	113	(5%)
Impact of real estate investment: CO2e emissions (kg per sqm) ^{1,2}	25.5	27	(6%)
Own operations: CO2e emissions per employee (metric tons per FTE) ^{2,3}	1.8	1.9	(10%)

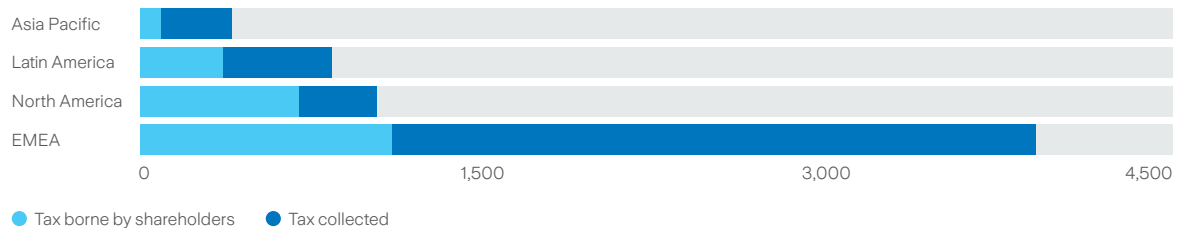
1 Scope includes real estate investments in Switzerland (40 percent of global direct real estate investment value). Buildings in the real estate investment portfolio are largely not used by Zurich. The data are based on meter readings and energy supplier information and are heating degree adjusted.

2 CO2e emissions per employee data 2020 will be available in Q2 2021, and Impact of real estate investment data 2020 will be available in Q1 2022.

3 Includes emissions from own-use real estate (electricity and heat), from air travel, rail and cars (rental cars and car fleet).

Total tax contributions¹ 2019²

2019 total tax contributions by region USD millions



1 Numbers based on IFRS excluding deferred income tax.

2 Tax contributions for 2020 will be available in Q2 2021.

Top 20 countries with the highest total tax contribution¹ in 2019

Country (in USD millions)	Total tax contribution	Tax collected	Tax borne by shareholders	Country (in USD millions)	Total tax contribution	Tax collected	Tax borne by shareholders
US	1,678	997	680	Ireland	240	204	37
Switzerland	1,615	1,190	425	Argentina	220	168	52
UK	923	794	129	Chile	118	75	43
Germany	827	657	170	Portugal	91	59	32
Italy	517	380	137	Japan	72	26	46
Brazil	507	317	190	France	45	40	5
Spain	366	252	114	Malaysia	45	27	18
Australia	332	319	14	Canada	42	38	4
Mexico	309	246	63	Ecuador	30	26	4
Austria	304	277	27	Netherlands	25	22	3

1 These countries contribute to more than 96% of Zurich's revenue.

The balance between 'total tax collected' and 'tax borne by shareholders' varies between regions and countries due to Zurich's local footprint but also due to different characteristics of the various tax jurisdictions in which Zurich operates.

GRI index

The Global Reporting Initiative (GRI) is an international independent organization that helps businesses, governments and other organizations understand and communicate the impact of business on critical sustainability issues such as climate change, human rights, corruption and many others. We have used references to the GRI as an index below to help our stakeholders find the information relevant to them throughout the Annual Report and on our Group website, without adhering to the standards listed in the index in its entirety. This index lists the organization's reports and web pages and their reference to the following GRI Standards.

	Number	Disclosure name	Reference and page number	Number	Disclosure name	Reference and page number
General Disclosures	102-1	Name of the organization	AR inside front cover (ifc)	102-25	Conflicts of interest	AR 58
	102-2	Activities, brands, products, and services	🔗 AR ifc, 8 to 9 and 18 to 19; SR 26 to 28	102-26	Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy	AR 60
	102-3	Location of headquarters	AR ifc	102-27	Collective knowledge of highest governance body	AR 60
	102-4	Location of operations	🔗 AR 10 to 11 and 299 to 302	102-28	Evaluating the highest governance body's performance	AR 61
	102-5	Ownership and legal form	AR 206 and 315	102-29	Identifying and managing economic, environmental, and social impacts	🔗 🔗 AR 61 to 62; SR 8 to 9
	102-6	Markets served	🔗	102-30	Effectiveness of risk management processes	AR 154
	102-7	Scale of the organization	AR ifc and 10 to 11	102-31	Review of economic, environmental, and social topics	🔗 AR 30 to 39 and 162 to 175
	102-8	Information on employees and other workers	AR 32 to 33, 84 to 85 and 174; SR 47	102-32	Highest governance body's role in sustainability reporting	🔗 🔗 AR 62; CDP
	102-9	Supply chain	🔗 SR 14 and 31; CDP	102-33	Communicating critical concerns	🔗 AR 71; CDP
	102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	AR 14 to 17, 20 to 29, 193 and 221 to 223	102-35	Remuneration policies	AR 95 to 98
	102-11	Precautionary principle or approach	AR inside back cover	102-36	Process for determining remuneration	AR 99 to 105
	102-12	External initiatives	🔗 AR 36 to 37 and 165 to 166; SR 10 to 11, 16, 23 and 64 to 65	102-37	Stakeholders' involvement in remuneration	AR 103 and 105 to 106
	102-13	Membership of associations	🔗 CDP	102-40	List of stakeholder groups	🔗 🔗 🔗 AR 30 to 37 and 81 to 87; SR 13 to 15; CDP
	102-14	Statement from senior decision-maker	🔗 AR 12 to 17, 42 to 43, 92 to 93, 128 to 129, 162 to 163, 182 to 183 and 194 to 195; SR 2	102-41	Collective bargaining agreements	🔗
	102-15	Key impacts, risks, and opportunities	🔗 AR 18 to 22, 128 to 129 and 165 to 173; SR 7 to 9, 20, 22 to 24 and 26 to 28; CDP	102-42	Identifying and selecting stakeholders	🔗 SR 8
	102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	🔗 AR 23 to 29; SR 17 to 18	102-43	Approach to stakeholder engagement	🔗 AR 30 to 37; SR 8 and 13 to 15
	102-17	Mechanisms for advice and concerns about ethics	🔗 🔗 AR 80	102-44	Key topics and concerns raised	🔗 SR 8 to 9
	102-18	Governance structure	🔗 AR 47 to 48, 52, 68 and 76; SR 16; CDP	102-45	Entities included in the consolidated financial statements	AR 299 to 302
	102-19	Delegating authority	🔗 SR 16; CDP	102-46	Defining report content and topic boundaries	AR 164, 206 to 207 and 315
	102-20	Executive-level responsibility for economic, environmental, and social topics	🔗 🔗 AR 62; SR 16	102-47	List of material topics	🔗 SR 8 to 9
	102-21	Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics	🔗 SR 8 to 9	102-49	Changes in reporting	AR 208 to 209
	102-22	Composition of the highest governance body and its committees	🔗 AR 50 to 64	102-50	Reporting period	AR 206 to 207 and 315
	102-23	Chair of the highest governance body	🔗 AR 12 to 13, 42 to 43 and 52; SR 16			
	102-24	Nominating and selecting the highest governance body	AR 52			

Key:
AR Annual Report 2020 **SR** Sustainability Report 2020*
CDP CDP submission 2020 [🔗](#) Link to Zurich Insurance Group website

* The Sustainability Report 2020 includes the United Nations Global Compact communication on progress and our progress in implementing the UN Environment Programme Finance Initiative Principles for Sustainable Insurance. For more information see www.zurich.com/en/sustainability

GRI index (continued)

	Number	Disclosure name	Reference and page number		Number	Disclosure name	Reference and page number
General Disclosures continued	102-51	Date of most recent report	🔗 SR front cover; CDP	Emissions	305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions	🔗 AR 9, 163 and 175; SR 29; CDP
	102-52	Reporting cycle	AR 197; SR 4; CDP		305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	🔗 CDP
	102-53	Contact point for questions regarding the report	🔗 AR inside back cover		305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions	🔗 CDP
	102-55	GRI content index	🔗 AR 176 to 177; SR 68 to 69		305-4	GHG emissions intensity	CDP
	102-56	External assurance	AR 77 to 78, 124, 178 to 179, 306 to 311 and 322 to 325; SR 67		305-5	Reduction of GHG emissions	🔗 SR 29; CDP
Management Approach	103-1	Explanation of the material topic and its boundary	🔗 SR 7 to 9	Supplier Environmental Assessment	308-1	New suppliers that were screened using environmental criteria	CDP
	103-3	Evaluation of the management approach	🔗 AR 61 to 64; SR 7 to 9		Employment	401-1	New employee hires and employee turnover
Economic Performance	201-1	Direct economic value generated and distributed	AR 197 to 205	Occupational Health and Safety		403-1	Occupational health and safety management system
	201-2	Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	AR 165 to 173; CDP		403-6	Promotion of worker health	🔗 SR 44 to 45
	201-3	Defined benefit plan obligations and other retirement plans	AR 258 to 265	Training and Education	404-1	Average hours of training per year per employee	🔗
	201-4	Financial assistance received from government	AR 250		Diversity and Equal Opportunity	405-1	Diversity of governance bodies and employees
Indirect Economic Impacts	203-1	Infrastructure investments and services supported	🔗 SR 49 to 50 and 57 to 58; CDP	Public Policy		415-1	Political contributions
	203-2	Significant indirect economic impacts	🔗 🔗 🔗 SR 48 to 53; CDP				
Tax	207-1	Approach to tax	🔗 AR 193; SR 19				
	207-2	Tax governance, control, and risk management	🔗				
	207-3	Stakeholder engagement and management of concerns related to tax	🔗				
	207-4	Country-by-country reporting	🔗 AR 175				
Materials	301-2	Recycled input materials used	🔗				
Energy	302-1	Energy consumption within the organization	🔗 SR 29; CDP				
	302-3	Energy intensity	CDP				
	302-4	Reduction of energy consumption	🔗 SR 29 to 31; CDP				

Key:

AR Annual Report 2020 SR Sustainability Report 2020*

CDP CDP submission 2020 [🔗](#) Link to Zurich Insurance Group website

* The Sustainability Report 2020 includes the United Nations Global Compact communication on progress and our progress in implementing the UN Environment Programme Finance Initiative Principles for Sustainable Insurance. For more information see www.zurich.com/en/sustainability

Independent assurance report

To the Executive Committee of Zurich Insurance Group AG, Zurich

We have been engaged to perform assurance procedures to provide limited assurance on the non-financial reporting of Zurich Insurance Group AG and its consolidated subsidiaries („ZIG“) for the year ended December 31, 2020.

Scope and Subject matter

Our limited assurance engagement focused on selected non-financial indicators published in the Annual Report 2020 of ZIG:

- a) The 2020 “People indicators” on [page 174](#), the 2020 “Community investment” indicators on [page 174](#), the 2020 “Responsible investment” indicators on [page 175](#) and the 2019 “Environmental performance” indicators on [page 175](#) (“the non-financial indicators”); and
- b) The management and reporting processes with respect to the selected non-financial indicators as well as the control environment in relation to the aggregation of these non-financial indicators.

Criteria

The reporting criteria used by ZIG are described in the internal reporting guidelines and define those procedures, by which the non-financial indicators are internally gathered, collated and aggregated.

Inherent limitations

The accuracy and completeness of non-financial indicators are subject to inherent limitations given their nature and methods for determining, calculating and estimating such data. Our assurance report should therefore be read in connection with ZIG’s internal guidelines, definitions and procedures on non-financial reporting. Further, the greenhouse gas quantification is subject to inherent uncertainty because of incomplete scientific knowledge used to determine emissions factors and the values needed to combine emissions of different gases.

ZIG’s responsibility

The Executive Committee of ZIG is responsible for both the subject matter and the criteria as well as for selection, preparation and presentation of the information in accordance with the criteria. This responsibility includes the design, implementation and maintenance of related internal control relevant to this reporting process that is free from material misstatement, whether due to fraud or error.

Our responsibility

Our responsibility is to express a limited assurance conclusion on the non-financial indicators based on the procedures we have performed and the evidence we have obtained. We conducted our limited assurance engagement in accordance with the International Standard on Assurance Engagements 3000 (revised), “Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information”, and, in respect of greenhouse gas emissions, with the International Standard on Assurance Engagements 3410, “Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements”, issued by the International Auditing and Assurance Standards Board. These standards require that we plan and perform this engagement to obtain limited assurance about whether the identified non-financial indicators are free from material misstatement.

A limited assurance engagement undertaken in accordance with ISAE 3000 (revised) and ISAE 3410 involves assessing the suitability in the circumstances of ZIG’s use of applicable criteria as the basis for the preparation of the non-financial indicators, assessing the risks of material misstatement of the non-financial indicators whether due to fraud or error, responding to the assessed risks as necessary in the circumstances, and evaluating the overall presentation of non-financial indicators. A limited assurance engagement is substantially less in scope than a reasonable assurance engagement in relation to both the risk assessment procedures, including an understanding of internal control, and the procedures performed in response to the assessed risks. The procedures selected depend on the assurance practitioner’s judgement.

Independent assurance report (continued)

Our independence and quality controls

We are independent of ZIG in accordance with the International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards) issued by the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code) that are relevant to our audit of the financial statements and other assurance engagements in Switzerland. We have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with the IESBA Code.

Our firm applies International Standard on Quality Control 1 and accordingly maintains a comprehensive system of quality control including documented policies and procedures regarding compliance with ethical requirements, professional standards and applicable legal and regulatory requirements.

Summary of the work performed

Our limited assurance procedures included, but were not limited to the following work:

- Reviewing the application of ZIG's internal guidelines using a sample of affiliates in Switzerland, UK, USA, Germany, Austria and Spain
- Interviewing ZIG representatives at Group level responsible for the data collection and reporting
- Performing tests on a sample basis of evidence supporting the non-financial indicators as outlined in the scope and subject matter section concerning completeness, accuracy, adequacy and consistency
- Inspecting the relevant documentation on a sample basis
- Reviewing and assessing the management reporting processes for non-financial reporting and consolidation and their related controls

We have not carried out any work on data other than outlined in the scope and subject matter section as defined above. We believe that the evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our assurance conclusions.

Limited assurance conclusion

Based on the procedures we performed, nothing has come to our attention that causes us to believe that

- a) The non-financial indicators of ZIG as described in the scope and subject matter section are not prepared and disclosed in all material respects in accordance with ZIG's internal guidelines and procedures; and
- b) The management and reporting processes to collect and aggregate the non-financial indicators as well as the control environment in relation to the data aggregation are not functioning as designed.

PricewaterhouseCoopers AG

Peter Eberli

Raphael Rutishauser

Zurich, February 12, 2021

184

Financial overview

196

Consolidated financial
statements

312

Holding company

Financial review



Message from our Group Chief Financial Officer

Strong results.



The Group has made a good start into the new strategic cycle despite the challenges of volatile financial markets and a global pandemic, with all units contributing to underlying improvement in earnings. Together with our customer focused strategy, simplified operating model and strong balance sheet, the Group is positioned for further growth.

George Quinn
Group Chief Financial Officer



Full-year 2020 results demonstrated a strong performance in a challenging environment. We reported business operating profit (BOP) of USD 4.2 billion compared with USD 5.3 billion in 2019. The decline was largely due to the impact of COVID-19 and higher catastrophe losses. Net income attributable to shareholders amounted to USD 3.8 billion and a dividend of CHF 20 has been proposed.

Executing on strategic priorities

The Group's diverse global business and strong balance sheet – together with efficiency improvements realized over 2016–2019 – positioned the Group well to manage the challenges of the global pandemic, while executing on the Group's customer-focused strategy. During the year, the group continued to digitalize all aspects of the business, increasing convenience for customers and improving efficiency. The group further extended its customer reach through incremental distribution partnerships and took advantage of opportunities to further strengthen Farmers.

2020–2022 financial targets

Target: >14.0%

BOPAT ROE¹

11.0%

FY 2020

Target: >USD 11.5bn

Cumulative cash remittances

USD 3.4bn

As of FY 2020

Target: 160% or above

Estimated SST ratio²

182%

FY 2020

Target: >5% p.a.

Earnings per share growth in USD

–8%

FY 2020

¹ Business operating profit after tax return on equity, excluding unrealized gains and losses.

² Estimated Swiss Solvency Test (SST) ratio as of January 1, 2021, has been calculated based on the Group's Internal Model, which has been approved by the Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA. The SST ratio as of January 1 has to be filed with FINMA by end of April each year and is subject to review by FINMA. FINMA agreed to the use of standard yield curves for the main currencies to calculate the SST, starting end of Q1 2020.

Message from our Group Chief Financial Officer (continued)

Progress made across all businesses

The Group's Property & Casualty (P&C) saw a 28 percent decline in business operating profit (BOP) due to the impact of COVID-19 and higher catastrophe losses. Adjusting for these effects, the Property & Casualty business saw further underlying improvement.

Gross written premiums grew 4 percent on a like-for-like basis driven by continued strong price increases in commercial insurance, while retail business remained broadly stable. Commercial insurance prices increased over the year, with all regions showing improvement.

The combined ratio of 98.4 percent was 2 percentage points higher than in the prior year, driven by COVID-19 claims and higher catastrophes, while the underlying combined ratio improved by 2.6 percentage points. The Group's reserve strength remained stable over the year, with prior-year reserve development of 1.6 percentage points.

The Group's life business BOP declined 4 percent due to falls in financial markets in the first half of the year and higher mortality claims linked to the COVID-19 outbreak. Adjusted for these effects, BOP increased 7 percent with all regions showing growth.

The Group's life business is well placed to manage the ongoing low yield environment due to its focusing early on life protection and capital efficient savings products. These products contributed 88 percent of annual premium equivalent (APE) sales during the year.

Gross written premiums at the Farmers Exchanges decreased 3 percent and were broadly flat before COVID-19-related customer rebates. Key customer metrics remained strong as a result of the Farmers Exchanges' customer-focused strategy.

Farmers BOP declined 12 percent as a result of higher mortality related to COVID-19 at Farmers Life together with a 6 percent decline

at Farmers Management Services as a result of the decline in gross written premiums at the Farmers Exchanges.

During the year the Group announced the acquisition of the U.S. P&C business of MetLife, which will further strengthen the Farmers Exchanges and further increase the contribution of Farmers Management Services to the Group.

Group Functions and Operations showed an improved performance with the associated net loss reduced by 1 percent due to lower interest expenses.

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 Swiss Solvency Test (SST) ratio remained strong at an estimated 182 percent², which is in-line with the Group's target of having an SST of 160 percent or above.

The Group continued to successfully convert earnings into distributable cashflow with cash remittances back to the Group of USD 3.4 billion in 2020, equivalent to 90 percent of net income attributable to shareholders. During the year the level of remittances was driven both by operational earnings and remittances of excess capital that had built up over time from previously retained earnings.

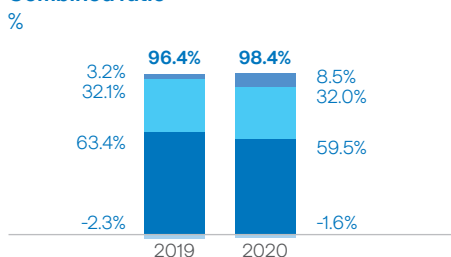
Dividend proposal of CHF 20

In line with the stated dividend policy, the board proposed a dividend of CHF 20 per share.

George Quinn
Group Chief Financial Officer

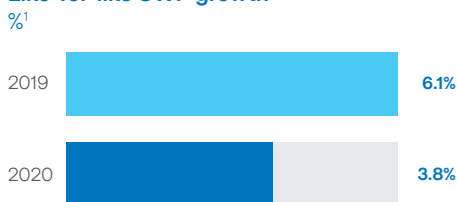
Property & Casualty (P&C)

Combined ratio



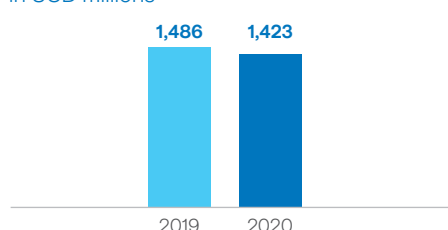
● Catastrophes ● Expense ratio
● Accident year loss ratio excluding catastrophes
● Prior year development

Like-for-like GWP growth

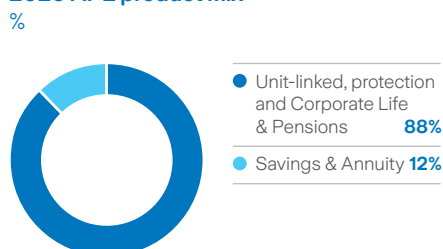


Life

Business operating profit in USD millions

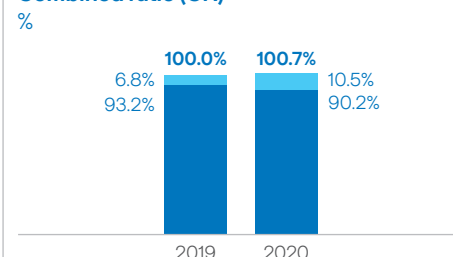


2020 APE product mix



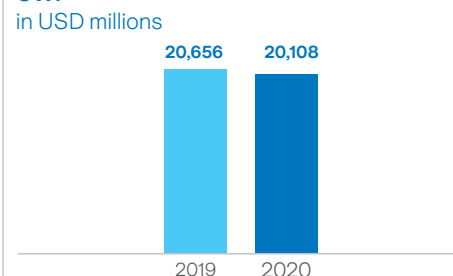
Farmers Exchanges²

Combined ratio (CR)



● Catastrophes ● CR excluding catastrophes

GWP



¹ In local currency and adjusted for closed acquisitions and disposals.

² For all references to Farmers Exchanges see the disclaimer and cautionary statement.

Financial overview

Contents

Financial highlights	185
Operating update	186
Property & Casualty (P&C)	186
Life	188
Farmers	190
Group Functions and Operations	191
Non-Core Businesses	191
Financial update	192
Balance sheet review	192
Treasury and capital management	192
Significant transactions in 2020	193
Being a responsible taxpayer	193
Message from our Group Chief Investment Officer	194

The information contained within the financial overview is unaudited and is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2020 and 2019. 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 2020 of the Group and in particular with its consolidated financial statements and embedded value report for the year ended December 31, 2020.

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, 2020.

Certain comparatives have been revised as a result of reclassifications and other adjustments. For details refer to note 1 of the audited consolidated financial statements.

Financial overview (continued)

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019	Change ¹
Business operating profit	4,241	5,302	(20%)
Net income attributable to shareholders	3,834	4,147	(8%)
P&C business operating profit	2,080	2,878	(28%)
P&C gross written premiums and policy fees	35,518	34,184	4%
P&C combined ratio	98.4%	96.4%	(2.0 pts)
Life business operating profit	1,423	1,486	(4%)
Life gross written premiums, policy fees and insurance deposit	27,616	33,479	(18%)
Life new business annual premium equivalent (APE) ²	3,625	4,331	(16%)
Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	25.1%	25.8%	(0.8 pts)
Life new business value, after tax ²	788	976	(19%)
Farmers business operating profit	1,501	1,707	(12%)
Farmers Management Services management fees and other related revenues	3,703	3,780	(2%)
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	6.8%	7.0%	(0.2 pts)
Farmers Life new business annual premium equivalent (APE) ²	75	82	(9%)
Average Group investments ³	204,639	190,237	8%
Net investment result on Group investments ³	6,950	7,391	(6%)
Net investment return on Group investments ^{3,4}	3.4%	3.9%	(0.5 pts)
Total return on Group investments ^{3,4}	6.4%	8.2%	(1.9 pts)
Shareholders' equity	38,278	35,004	9%
Swiss Solvency Test ratio ⁵	182%	222%	(40.0 pts)
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁶	13.0%	14.4%	(1.3 pts)
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁶	11.0%	14.2%	(3.3 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 Estimated Swiss Solvency Test (SST) ratio as of January 1, 2021, has been calculated based on the Group's Internal Model, which has been approved by the Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA. The SST ratio as of January 1 has to be filed with FINMA by end of April each year and is subject to review by FINMA. FINMA agreed to the use of standard yield curves for the main currencies to calculate the SST, starting end of Q1 2020. The ratio as of January 1, 2020 has been re-calculated on the same basis for disclosure purposes in order to allow better comparison.

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.

Overall Group business operating profit declined 20 percent despite a return to growth over the second half of the year. The decline was driven by the impact of COVID-19 and higher claims from natural catastrophes, which were only partially offset by underlying earnings growth and a strong performance from financial markets.

Net income attributable to shareholders declined 8 percent with higher realized gains partially offsetting the decline in business operating profit.

Operating update

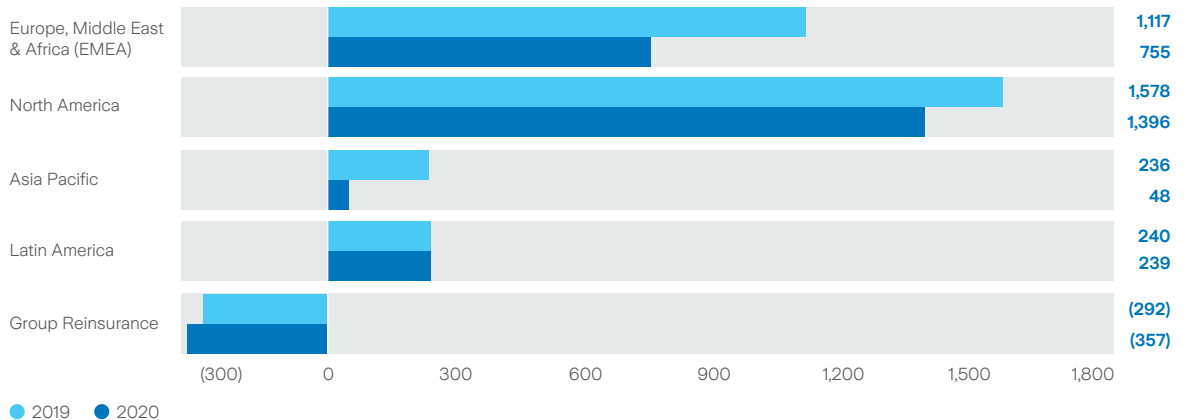
Property & Casualty (P&C)

in USD millions, for the years ended December 31

	2020	2019	Total Change
Gross written premiums and policy fees	35,518	34,184	4%
Net earned premiums and policy fees	26,396	25,608	3%
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	17,536	16,475	(6%)
Net underwriting result	423	922	(54%)
Net investment result	2,045	2,171	(6%)
Business operating profit	2,080	2,878	(28%)
Loss ratio	66.4%	64.3%	(2.1 pts)
Expense ratio	32.0%	32.1%	0.1 pts
Combined ratio	98.4%	96.4%	(2.0 pts)

P&C business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



Gross written premiums in Property & Casualty (P&C) for 2020 increased 4 percent in U.S. dollars and on a like-for-like basis, after adjusting for currency movements and closed acquisitions and disposals. Growth was supported by higher premium rates in commercial insurance, which accelerated during the year across all regions.

Business operating profit in 2020 was USD 2.1 billion, 28 percent lower than in the previous year. The decline was mainly driven by the impact of the COVID-19 outbreak, higher catastrophe losses than in the previous year, as well as a lower investment result. The overall impact of the COVID-19 outbreak on Property & Casualty was USD 544 million, including USD 450 million of claims net of frequency benefits and premium refunds.

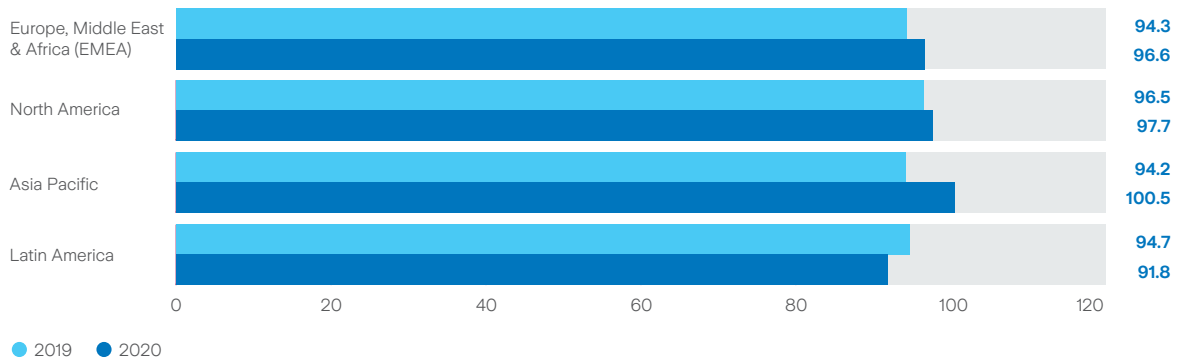
The net investment result declined by USD 126 million compared to the previous year, with lower reinvestment yields leading to reduced investment income, which was partially offset by a strong performance from hedge funds.

The contribution of other items, which include the net non-technical result and non-controlling interests, was USD 173 million lower than in the previous year. This was driven by a combination of non-recurring charges, lower income from cash and cash equivalents, and an operating loss at Cover-More, the Group's specialist travel and assistance provider, which saw a sharp decline in sales as a result of widespread travel restrictions to counter the COVID-19 outbreak.

Operating update (continued)

P&C combined ratio

%, for the years ended December 31



The 2020 combined ratio of 98.4 percent was 2 percentage points higher than in the previous year. The deterioration was entirely driven by COVID-19 claims and higher catastrophes, while underlying performance continued to improve year on year.

In EMEA, the combined ratio deteriorated by 2.3 percentage points, due to COVID-19 related claims and voluntary actions to support customers during the outbreak, which were partially offset by lower claims frequency, especially in motor, resulting from restrictions implemented by governments to control the pandemic.

In North America, the combined ratio was 1.2 percentage points higher than in the previous year. This was driven by a strong underlying improvement from the earn-through of rate increases, which was more than offset by the impact of higher catastrophe losses resulting from the COVID-19 outbreak, civil unrest in the U.S., and an active Atlantic storm season.

The Asia Pacific combined ratio was 6.3 percentage points higher than in 2019, due to adverse prior year development as well as higher catastrophe losses, largely related to COVID-19.

The Latin America combined ratio was 3.0 percentage points lower than in the previous year, with the improvement driven by a lower accident year loss ratio excluding catastrophes.

Operating update (continued)

Life

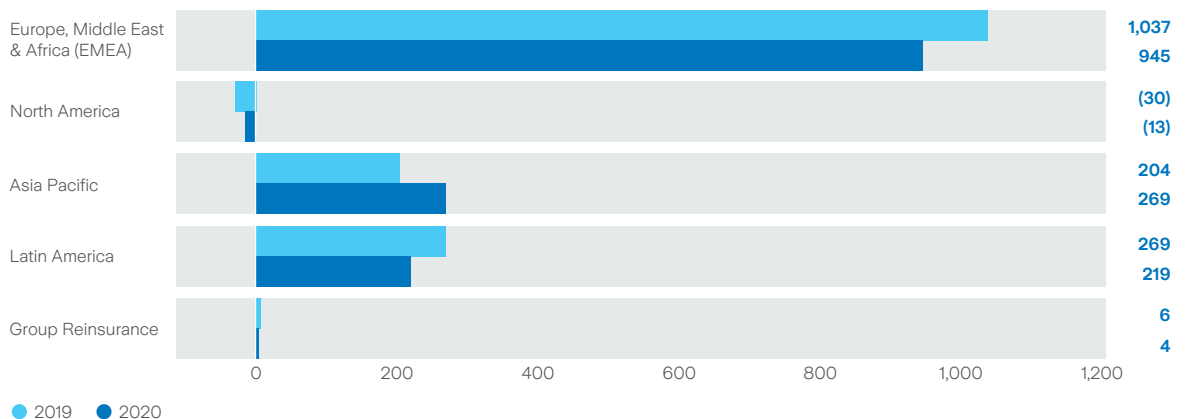
in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019	Change
Insurance deposits	13,663	18,328	(25%)
Gross written premiums and policy fees	13,953	15,151	(8%)
Net investment income on Group investments	2,753	2,915	(6%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	9,306	10,190	9%
Business operating profit	1,423	1,486	(4%)
Net policyholder flows ¹	4,310	6,320	(32%)
Assets under management ²	303,433	275,423	10%
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves)	247,439	226,765	9%

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 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 business operating profit for 2020 was USD 1.4 billion, 4 percent below the prior year. Excluding COVID-19 effects of USD 173 million life business operating profit grew 7 percent despite adverse movements in exchange rates and a lower contribution from favorable one-off items mainly in EMEA.

In EMEA, business operating profit was impacted by the COVID-19 outbreak, mainly in the UK and to a lesser extent in Switzerland and Zurich International. On a reported basis, business operating profit decreased by 9 percent compared to the prior year. Adjusted for COVID-19, business operating profit increased 6 percent mainly driven by Switzerland and the joint venture with Banco Sabadell in Spain.

In Latin America, business operating profit decreased 19 percent due largely to adverse development in exchange rates. In local currency, growth was 4 percent, mainly driven by favorable results in Chile and Argentina, partially offset by higher COVID-19 claims in Zurich Santander.

Asia Pacific contributed a business operating profit of USD 269 million, up 32 percent vs the prior year. The performance in the second half improved significantly, driven by improved performance within the Australian life business.

In North America, which excludes Farmers Life, business operating earnings increased by USD 17 million due to favorable claims experience more than offsetting the absence of a favorable one-off item in the prior year.

Net inflows of USD 4.3 billion were USD 2.0 billion lower than in the prior year. On a like-for-like basis net inflows were down USD 1.3 billion, mainly driven by EMEA, which benefitted from one-time inflows in Switzerland in 2019.

Assets under management (AuM) increased 10 percent.

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	Europe, Middle East & Africa (EMEA)	500	576	2,300	2,760	22.7%
North America	44	49	108	139	41.0%	35.2%
Asia Pacific	101	211	213	268	47.9%	79.9%
Latin America	142	140	1,005	1,164	23.0%	18.9%
Total	788	976	3,625	4,331	25.1%	25.8%

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.

Life new business annual premium equivalent (APE) sales decreased 7 percent on a like-for-like basis, adjusting for currency movements, acquisitions and disposals. The decline in sales was largely driven by government-imposed restrictions related to the COVID-19 outbreak and expected reductions in several markets from exceptional levels in 2019. On a reported basis APE was 16 percent lower.

In EMEA, APE sales in 2020 decreased by 12 percent on a like-for-like basis compared with 2019. The decline was mainly driven by a reduction in corporate pensions business in Switzerland following exceptional sales in the previous year, and by lower savings business in Italy, Portugal and for the joint venture with Banco Sabadell in Spain, partly as a result of the COVID-19 lockdowns throughout the year.

APE sales in Latin America increased 8 percent on a like-for-like basis. Higher sales of unit-linked and individual protection business at Zurich Santander were partly offset by lower sales volumes in Chile and corporate protection business across the region.

In Asia Pacific, APE sales decreased 21 percent on a like-for-like basis, reflecting lower sales volumes in Japan, Malaysia and Indonesia, mainly driven by the outbreak of COVID-19.

In North America, APE sales were 8 percent lower than in the prior year due to reduced sales of corporate protection business and lower individual protection sales.

The new business margin remained on an attractive level at 25.1 percent as reported or 24.9 percent on a like-for-like basis. New business value (NBV) decreased 16 percent on a like-for-like basis, driven by lower new business volumes, unfavorable economic assumption changes due to lower yields in EMEA and operating assumption changes impacting mainly Australia and Japan. On a reported basis, NBV declined 19 percent.

Operating update (continued)

Farmers

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019	Change
Farmers Management Services (FMS)	1,375	1,456	(6%)
Farmers Re	26	15	76%
Farmers Life	100	236	(58%)
Total business operating profit	1,501	1,707	(12%)

Farmers Management Services (FMS) business operating profit decreased 6 percent compared to the prior year. This was mainly driven by reduced fee revenues as a result of the premium credits of approximately USD 311 million to customers at the Farmers Exchanges in the first half of the year. As a result, the managed gross earned premium margin decreased 0.2 percentage point to 6.8 percent mainly due to the COVID-19 related impact. The result was also impacted by lower investment income as a result of decreasing investment yields and an unfavorable mark-to-market impact on a deferred compensation plan compared with a favorable impact in the prior year.

Farmers Re business operating profit of USD 26 million was USD 11 million higher than in the prior year driven by an improved loss ratio.

Farmers Life business operating profit of USD 100 million was 58 percent lower than in the prior year. The result was mainly driven by higher mortality compared with a favorable experience in the prior year and annual assumption updates. This includes USD 45 million of claims related to COVID-19 in the second half of the year and USD 6 million relating to an accelerated amortization of deferred acquisition costs.

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	2020	2019	Change
Gross written premiums	20,108	20,656	(3%)
Gross earned premiums	20,109	20,441	(2%)

Gross written premiums at the Farmers Exchanges decreased 3 percent and were broadly flat, excluding USD 311 million of COVID-19 related premium credits and lower volumes of commercial rideshare business following measures initiated by U.S. states in response to the COVID-19 outbreak.

Operating update (continued)

Group Functions and Operations

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019	Change
Holding and Financing	(353)	(449)	21%
Headquarters	(356)	(268)	(33%)
Total business operating profit	(709)	(716)	1%

The business operating loss reported under Group Functions and Operations improved by USD 7 million to USD 709 million. This was driven by a USD 96 million reduction in Holding and Financing costs due to lower interest expenses, partially offset by an increase in headquarter expenses compared to prior year as a result of increased investments in innovative new business propositions, and cyber security.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019	Change
Zurich Legacy Solutions	(14)	(49)	71%
Other run-off	(40)	(3)	nm
Total business operating profit	(54)	(52)	(4%)

The Group's Non-Core Businesses, which comprises run-off portfolios that are managed with the intention of proactively reducing risk and releasing capital, reported an operating loss of USD 54 million driven by adverse developments in a legacy life portfolio as a result of the COVID-19 outbreak.

Financial update

Balance sheet review

Total assets and liabilities:

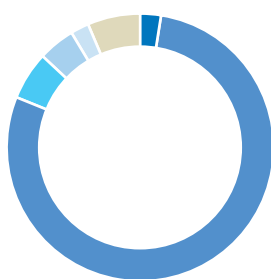
The total assets of the Group increased to USD 439 billion in 2020 from USD 405 billion in 2019, mainly driven by an increase in cash and investments. While the overall asset allocation remained stable, falling interest rates and the recovery in equity markets improved market valuation of debt and equity securities and investments for unit-linked contracts.

Investment property increased by USD 1.5 billion, driven by additions to real estate portfolio and foreign exchange impacts due to a weakened U.S. dollar. Group assets held for sale increased to USD 2.5 billion following the decision to divest certain businesses in the U.K. and offset by completing divestments of certain portfolios in the U.S., U.K. and Germany. The Group's 2020 acquisitions added USD 366 million of goodwill.

These factors also drove an increase in the total liabilities for the Group to USD 399 billion from USD 368 billion in 2019.

Group assets

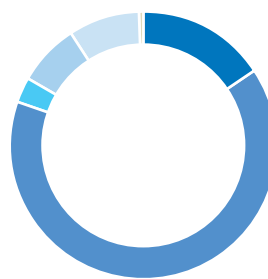
Total assets as of December 31, 2020
(in USD millions)



● Cash and cash equivalents	11,106
● Total investments	345,456
● Reinsurers' share of liabilities	25,523
● Deferred policy acquisition costs	20,021
● Intangible assets	9,345
● Other assets	27,848

Group liabilities and equity

Total liabilities and equity as of December 31, 2020
(in USD millions)



● Liabilities for investment contracts	69,507
● Liabilities for insurance contracts	283,497
● Debt	13,777
● Other liabilities	32,673
● Shareholders' equity	38,278
● Non-controlling interests	1,568

Shareholders' equity:

The Group's shareholder equity increased by USD 3.3 billion to USD 38.3 billion in 2020 from USD 35.0 billion in 2019. The increase was mainly driven by net income for the year of USD 3.8 billion and unrealized gains on available-for-sale investments, partially offset by the dividend of USD 3.1 billion paid in 2020.

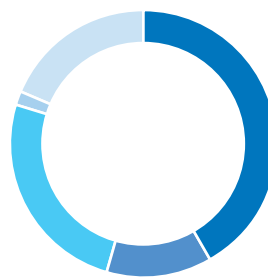
Treasury and capital management

The Group's balance sheet remains strong, as demonstrated by S&P and Moody's financial strength ratings for the Zurich Insurance Company Ltd of AA- and Aa3 with a positive and stable outlook, respectively. In addition, as of December 31, 2020, the Group's estimated SST ratio remained strong at 182 percent.

During the year the Group saw net remittances of USD 3.4 billion and remains committed to the 2020–2022 financial target to exceed USD 11.5 billion over this period. The level of remittances has been driven both by operational earnings and capital released as a result of the Group's efforts to extract capital from non-core businesses.

Net cash remittances by business

for the year ended December 31, 2020
(in USD millions)



● Property & Casualty	2,279
● Life	687
● Farmers	1,378
● Non-Core Businesses	102
● Group Functions and Operations	(1,000)

Financial update (continued)

Significant transactions in 2020

On December 11, 2020, Zurich subsidiary Farmers Group, Inc. and the Farmers Exchanges¹ entered into an agreement to acquire MetLife's U.S. property and casualty business for USD 3.9 billion. The transaction is subject to regulatory approval and is expected to complete in Q2 2021. The transaction will give Farmers Exchanges a nationwide presence and access to new distribution channels that provide a strong platform for accelerated growth, whilst further increasing Zurich's stable, fee-based earnings streams. The Farmers Exchanges will offer their personal lines products on MetLife's industry-leading U.S. Group Benefits platform, which today reaches 3,800 companies and 37 million employees.

In July 2020, LiveWell was created under the working name of WellCare to bring together the Group's existing health and wellbeing initiatives and expand the services into new markets. On December 15, 2020 the Group completed the acquisition of Healthinsite Proprietary Limited and Insite Holding Pty Limited. The acquisitions will boost Zurich's capabilities to deploy innovative health and wellbeing offerings to customers across markets globally with a scalable and modular proposition, aligning with the accelerating global adoption of health technology.

On November 2, 2020, Zurich Holding Company of America, Inc., Zurich American Life Insurance Company and Zurich American Life Insurance Company of New York completed the sale of the Corporate Life and Pensions (CLP) business to Aflac Incorporated (Aflac) and its insurance subsidiaries, American Family Life Assurance Company of Columbus and American Family Life Assurance Company of New York.

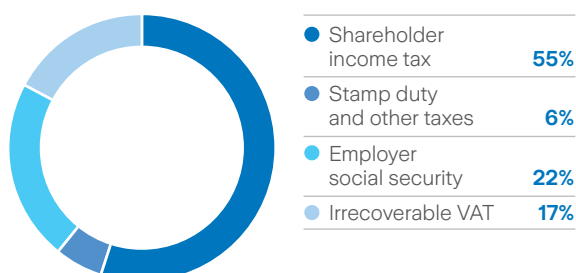
Being a responsible taxpayer

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'):

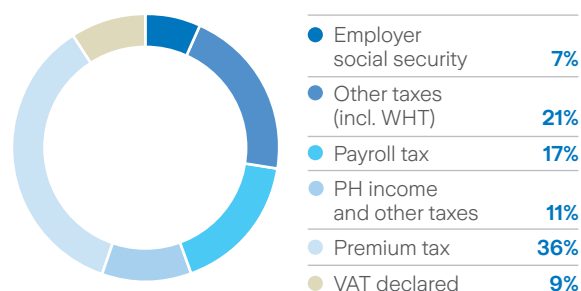
Taxes born by Shareholders

Total 2019: USD 2.2bn (all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)



Taxes collected

Total 2019²: USD 6.2bn (all numbers based on IFRS excluding deferred income tax)



See more details on our tax strategy in our Sustainability pages at www.zurich.com/en/sustainability.

The shareholders' effective tax rate increased to 23.9 percent for the period ended December 31, 2020 compared with 23.6 percent for the same period of 2019. The increase was driven primarily by less favorable shifts in the geographical profit mix towards lower tax rate jurisdictions resulting from COVID-19 claims experience.

¹ Zurich Insurance Group has no ownership interest in the Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Zurich Insurance Group, provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges as its attorney-in-fact and receives fees for its services.

² The total tax contribution for 2020 will be reported in Zurich's tax strategy report, which will be published in Q2 2021.

Message from our Group Chief Investment Officer

Consistent execution pays off.

“

Our portfolios proved to be resilient in times of market stress and delivered a solid investment performance.

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer



Total investments¹, 2020 %



● Credit, private debt	43.6%
● Government and government guaranteed	34.3%
● Real estate	7.3%
● Cash	6.3%
● Equities	4.7%
● Mortgages	2.1%
● Hedge funds, private equity	1.8%

¹ Market value of the investment portfolio (economic view).

Message from our Group Chief Investment Officer (continued)

The year like no other

2020 was a year that will undoubtedly be remembered for decades. We witnessed the once-in-a-generation event of a pandemic, experienced the fastest market selloff on record coupled with a sharp economic contraction, and saw equally spectacular rebounds of economic activity and capital markets. In addition, lockdowns across the globe and challenges associated with remote working put our investment team to the test. Reflecting on where we are today and looking back at our response to such unprecedented events, we have handled the crisis well by consistently executing our long-term investment strategy.

Robust investment process and high-quality investment portfolio

First and foremost, our disciplined investment process demonstrated its robustness during market stress. Portfolios proved to be stable, as evidenced by insignificant defaults and low velocity of downgrades. As a result, impairments booked were capped at around USD 300 million, predominantly in equity securities. Zurich's fixed-income portfolio maintained its high-quality profile with 96 percent invested in securities with credit rating BBB- and above. Our credit portfolio is well diversified across industries and issuers with the largest single non-sovereign exposure comprising only 0.8 percent of the total investment portfolio. As of year-end, 94 percent of our credit and private debt portfolio was allocated to investment grade securities. Our private debt portfolio showed its resilience in challenging market conditions due to a deliberate preference for senior securities and strong collateral. In real estate, our focus on core assets in prime locations helped us mitigate the adverse effects of the lockdown. COVID-19-related rental losses were immaterial and investment income from real estate was, in fact, up on the prior year.

Solid investment return

The quality of Zurich's investment portfolios manifested itself in the relatively limited impact on our investment result. Our net investment income decreased by 7 percent to USD 4.9 billion driven by falling U.S. dollar-denominated yields and lower dividend income from equities. Net capital gains remained broadly flat compared to prior year, at USD 2.0 billion, and were supported by the strong performance of risky assets in the second half of 2020, as well as by the exceptional performance of our hedge fund portfolio, which returned 18 percent and contributed more than USD 300 million to the Group result. Overall, our full-year total investment return reached 6.4 percent, a strong performance given the unprecedented market developments throughout the year.

Stronger focus on responsible investment

2020 was also a pivotal year for our responsible investment strategy. In the third quarter, we exceeded our USD 5 billion target for impact investments and by the end of the year our impact portfolio reached an impressive USD 5.8 billion. Our market-leading impact investing approach aims to prioritize environmental and social goals by building a portfolio of the necessary size to avoid 5 million tons of CO₂e and improve the lives of 5 million people a year. As of year-end, our impact investment portfolio helped save 2.9 million tons of CO₂e and improved the lives of 3.7 million people. These are very tangible achievements. They demonstrate that, by doing well and doing good, we contribute to making Zurich one of the most responsible and impactful businesses in the world.

Further details are available online:
www.zurich.com/en/sustainability/responsible-investment

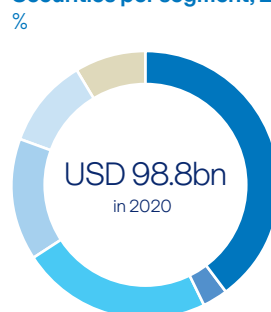
Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer

Rating of Credit, Private Debt Securities, 2020



● AAA	18.8%
● AA	15.3%
● A	24.6%
● BBB	35.4%
● Non-investment grade	5.3%
● Unrated	0.6%

Credit and Private Debt Securities per segment, 2020



● Non-Financial Credit	32.0%
● Financial Credit	22.4%
● Municipals, Agencies, State Credit	18.4%
● Other	11.9%
● Asset Backed Securities	8.7%
● Covered Bonds	6.7%

Direct investment real estate by sector, 2020



● Office	58.5%
● Residential	29.5%
● Industrial	5.4%
● Retail	4.1%
● Other	2.6%

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	197	12. Expenses	241
Consolidated statements of comprehensive income	198	13. Property and equipment	242
Consolidated balance sheets	200	14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	245
Consolidated statements of cash flows	202	15. Receivables and other assets	247
Consolidated statements of changes in equity	204	16. Other liabilities	248
1. Basis of presentation	206	17. Income taxes	250
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	208	18. Senior and subordinated debt	253
3. Summary of significant accounting policies	210	19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share	255
4. Critical accounting judgments and estimates	217	20. Employee benefits	258
5. Acquisitions and divestments	221	21. Share-based compensation and cash incentive plans	266
6. Group investments	224	22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	268
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	227	23. Fair value measurement	271
8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	231	24. Analysis of financial assets	279
9. Liabilities for investment contracts	237	25. Related-party transactions	283
10. Gross and ceded insurance revenues and expenses	239	26. Relationship with the Farmers Exchanges	284
11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	240	27. Segment information	286
		28. Interest in subsidiaries	301
		29. Events after the balance sheet date	304
		Report of the statutory auditor	306

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31	Notes	2020	2019
Revenues			
Gross written premiums		48,221	48,056
Policy fees		2,334	2,469
Gross written premiums and policy fees		50,555	50,525
Less premiums ceded to reinsurers		(9,988)	(9,274)
Net written premiums and policy fees		40,567	41,251
Net change in reserves for unearned premiums	10	(623)	(949)
Net earned premiums and policy fees		39,944	40,302
Farmers management fees and other related revenues	26	3,703	3,780
Net investment income on Group investments		4,903	5,298
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		2,047	2,093
Net investment result on Group investments	6	6,950	7,391
Net investment result on unit-linked investments		7,389	19,485
Net gains/(losses) on divestment of businesses	5	57	(295)
Other income		957	1,129
Total revenues		59,001	71,792
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	10	35,899	33,620
Less ceded insurance benefits and losses	10	(8,158)	(6,051)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	10	27,741	27,570
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	10	8,325	20,582
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	10	8,555	8,529
Administrative and other operating expense	12	8,006	8,020
Interest expense on debt		399	401
Interest credited to policyholders and other interest		581	590
Total benefits, losses and expenses		53,606	65,692
Net income before income taxes		5,395	6,100
of which: Attributable to non-controlling interests		339	356
Income tax (expense)/benefit	17	(1,323)	(1,716)
attributable to policyholders	17	(46)	(365)
attributable to shareholders	17	(1,277)	(1,351)
of which: Attributable to non-controlling interests		(102)	(119)
Net income after taxes		4,071	4,384
attributable to non-controlling interests		238	237
attributable to shareholders		3,834	4,147
in USD			
Basic earnings per share	19	25.85	28.01
Diluted earnings per share	19	25.56	27.69
in CHF			
Basic earnings per share	19	24.24	27.84
Diluted earnings per share	19	23.98	27.51

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
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
2020			
Comprehensive income for the period	3,834	1,716	71
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		2,942	64
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,093)	(37)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		(336)	–
Foreign currency translation effects		203	44

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
(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)			
585	2,372	61	(91)	(30)	2,342	6,176	211	6,387
601	3,608	83	29	112	3,720			
(17)	(1,146)	-	-	-	(1,146)			
-	-	(17)	-	(17)	(17)			
-	(337)	(5)	(13)	(18)	(355)			
	247	-	(107)	(107)	140			

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of December 31	Notes	2020	2019
Assets:				
Cash and cash equivalents			11,106	7,880
Total Group investments		6	210,398	193,312
Equity securities			19,493	18,296
Debt securities			161,710	147,507
Investment property			14,749	13,261
Mortgage loans			5,783	5,935
Other loans			8,620	8,274
Investments in associates and joint ventures			43	39
Investments for unit-linked contracts			135,058	126,211
Total investments			345,456	319,523
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts		8	25,523	22,752
Deposits made under reinsurance contracts			503	726
Deferred policy acquisition costs		11	20,021	19,207
Deferred origination costs		11	426	400
Receivables and other assets		15	20,362	19,357
Deferred tax assets		17	1,314	1,151
Assets held for sale ¹		5	2,538	2,087
Property and equipment		13	2,705	2,635
Attorney-in-fact contracts		14	1,025	1,025
Goodwill		14	4,089	3,610
Other intangible assets		14	4,230	4,333
Total assets			439,299	404,688

¹ As of December 31, 2020, the Group had USD 2.5 billion of assets held for sale based on agreements signed to sell business of Zurich Insurance plc and Zurich International Life Limited (see note 5). 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).

Consolidated financial statements (continued)

	in USD millions, as of December 31	Notes	2020	2019
Liabilities and equity				
Liabilities				
	Liabilities for investment contracts	9	69,507	61,761
	Deposits received under ceded reinsurance contracts		910	994
	Deferred front-end fees		5,372	5,173
	Liabilities for insurance contracts	8	283,497	264,140
	Obligations to repurchase securities		784	977
	Other liabilities	16	17,992	16,567
	Deferred tax liabilities	17	5,136	4,533
	Liabilities held for sale ¹	5	2,477	1,996
	Senior debt	18	5,470	5,148
	Subordinated debt	18	8,306	6,852
	Total liabilities		399,453	368,139
Equity				
	Share capital	19	11	11
	Additional paid-in capital	19	1,438	1,235
	Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments		5,701	3,985
	Cash flow hedges		526	454
	Cumulative foreign currency translation adjustment ²		(8,698)	(9,349)
	Revaluation reserve		284	223
	Retained earnings ²		39,016	38,445
	Shareholders' equity		38,278	35,004
	Non-controlling interests		1,568	1,545
	Total equity		39,846	36,549
	Total liabilities and equity		439,299	404,688

1 As of December 31, 2020, the Group had USD 2.5 billion of liabilities held for sale based on agreements to sell business of Zurich Insurance plc and Zurich International Life Limited (see note 5). 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).

2 Restated in line with Hyperinflation reclassification in Consolidated statements of changes in equity.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	3,834	4,147
Adjustments for:		
Net (gains)/losses on divestment of businesses	(57)	295
(Income)/expense from equity method accounted investments	(3)	(3)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	911	967
Other non-cash items	558	248
Underwriting activities:	8,029	19,597
Liabilities for insurance contracts, gross	7,594	11,073
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	(2,105)	(2,423)
Liabilities for investment contracts	3,047	11,159
Deferred policy acquisition costs	(627)	(761)
Deferred origination costs	1	18
Deposits made under assumed reinsurance contracts	206	154
Deposits received under ceded reinsurance contracts	(87)	377
Investments:	(7,893)	(20,390)
Net capital (gains)/losses on total investments and impairments	(8,264)	(20,006)
Net change in derivatives	42	(347)
Net change in money market investments	(572)	(584)
Sales and maturities		
Debt securities	47,775	54,248
Equity securities	57,137	61,018
Other	6,100	7,369
Purchases		
Debt securities	(48,527)	(56,272)
Equity securities	(56,741)	(59,392)
Other	(4,842)	(6,423)
Net changes in sale and repurchase agreements	(248)	(361)
Movements in receivables and payables	609	718
Net changes in other operational assets and liabilities	50	(636)
Deferred income tax, net	(89)	302
Net cash provided by/(used in) operating activities	5,701	4,884

Consolidated financial statements (continued)

in USD millions, for the years ended December 31	2020	2019
Cash flows from investing activities		
Additions to tangible and intangible assets	(552)	(752)
Disposals of tangible and intangible assets	60	114
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	12	(5)
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(26)	(1,672)
Divestments of companies, net of cash divested	8	108
Dividends from equity method accounted investments	1	1
Net cash provided by/(used in) investing activities	(496)	(2,206)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(3,232)	(3,036)
Net movement in treasury shares	(214)	(101)
Issuance of debt	2,015	1,398
Repayment of debt	(1,024)	(1,367)
Lease principal repayments	(217)	(196)
Net cash provided by/(used in) financing activities	(2,672)	(3,302)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	666	41
Change in cash and cash equivalents	3,199	(583)
Cash and cash equivalents as of January 1	8,527	9,110
Total cash and cash equivalents as of December 31	11,726	8,527
of which: Cash and cash equivalents	11,106	7,880
of which: Unit-linked	620	647
Other supplementary cash flow disclosures¹		
Other interest income received	4,479	4,830
Dividend income received	1,367	1,764
Other interest expense paid	(928)	(907)
Income taxes paid	(1,406)	(1,534)

¹ These amounts are primarily included in the operating activities of the Cash flow statement.

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31	2020	2019
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	10,949	7,989
Cash equivalents	777	537
Total	11,726	8,527

For the periods ended December 31, 2020 and 2019, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 440 million and USD 313 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, 2018 as previously reported	11	1,180
Effect of adoption IFRS 16 ¹	-	-
Effect of adoption IAS 29 and restatement under IFRIC 7 ²	-	-
Balance as of January 1, 2019 after the adoption of IFRS 16, IAS 29 and restatement under IFRIC 7	11	1,180
Issuance of share capital	-	-
Dividends to shareholders	-	-
Share-based payment transactions	-	55
Treasury share transactions	-	-
Cumulative foreign currency translation adjustment due to hyperinflation	-	-
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
Balance as of December 31, 2019 as previously reported	11	1,235
Issuance of share capital	-	233
Dividends to shareholders	-	-
Share-based payment transactions	-	(30)
Treasury share transactions	-	-
Change in ownership interests with no loss of control	-	-
Cumulative foreign currency translation adjustment due to hyperinflation ³	-	-
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, 2020	11	1,438

1 Effect of adoption of IFRS 16 'Leases' (2019 adoption).

2 Effect of adoption of IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies' (2019 adoption) In addition to the adoption of IAS 29 in 2019, in March 2020 clarification by IFRS Interpretations Committee the Group amended the presentation of effects of initial application of hyperinflationary accounting within equity which resulted in a reclassification of USD 204 million from retained earnings to cumulative foreign currency translation adjustment (CTA). This additional restatement on the initial adoption in 2019 has increased CTA from USD 116 million to USD 320 million and decreased retained earnings from (USD 66 million) to (USD 270 million).

3 Current year effect of IAS 29 'Financial Reporting in Hyperinflationary Economies'.

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
649	363	(9,676)	211	37,452	30,189	1,613	31,802
-	-	-	-	(130)	(130)	-	(130)
-	-	320	-	(270)	50	13	63
649	363	(9,357)	211	37,052	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	(9,349)	223	38,445	35,004	1,545	36,549
3,985	454	(9,349)	223	38,445	35,004	1,545	36,549
-	-	-	-	-	233	-	233
-	-	-	-	(3,080)	(3,080)	(152)	(3,232)
-	-	-	-	50	20	-	20
-	-	-	-	(157)	(157)	-	(157)
-	-	-	-	(3)	(3)	-	(3)
-	-	67	-	-	67	6	73
-	-	-	-	17	17	-	17
1,716	71	585	61	3,742	6,176	211	6,387
-	-	-	-	3,834	3,834	-	-
1,716	-	-	-	-	1,716	-	-
-	71	-	-	-	71	-	-
-	-	585	-	-	585	-	-
-	-	-	61	-	61	-	-
-	-	-	-	(91)	(91)	-	-
-	-	-	-	-	-	(42)	(42)
5,701	526	(8,698)	284	39,016	38,278	1,568	39,846

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 10, 2021, 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 7, 2021.

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.

Certain amounts recorded in the consolidated financial statements reflect estimates and assumptions made by management about insurance liability reserves, investment valuations, interest rates and other factors. Since the end of 2019, the COVID-19 pandemic has developed rapidly with far-reaching impacts across the insurance industry and the global economy overall. The global nature of the pandemic and the varying government actions taken to mitigate it make the potential losses (including the wide range of related coverage issues generated) inherently more difficult to model than traditional catastrophic losses or other loss events with a consequent increase in uncertainty around them. Management has considered the effect of COVID-19 to the extent possible in its estimates and assumptions. Specifically, insurance liabilities reflect management's best estimate of claims activity directly related to COVID-19 as well as premium returns and rebates to customers where appropriate. For additional information on insurance liabilities, please refer to note 8.

Investment valuations and interest rates incorporate market conditions as of December 31, 2020 and recoverability of intangible assets has been tested where the value of these intangible assets, including goodwill, is sensitive to prevailing economic conditions. For more information on investments and fair value, please see note 6 and 23, respectively. For more information on intangible assets, please see note 14. Management has also implemented recent amendments to IFRS 16 Leases which allow lessees not to account for rent concessions as lease modifications if they are a direct consequence of COVID-19 and meet certain conditions. The impact of the amendments to IFRS 16 Leases are immaterial to the Group. Actual results may differ from the estimates and assumptions made.

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 131 to 158](#), 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.

Consolidated financial statements (continued)

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), operating lease payments to be received (table 13.7), other financial liabilities (table 16.2), lease liabilities (table 16.3) and outstanding debt (table 18.2).

All amounts in the consolidated financial statements, unless otherwise stated, are shown in U.S. dollars, rounded to the nearest million with the consequence that the rounded amounts may not add to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

Table 1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD (65) million and USD (70) million for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD 154 million and USD 40 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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

Principal exchange rates

USD per foreign currency unit

	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates	
	12/31/20	12/31/19	12/31/20	12/31/19
Euro	1.2231	1.1223	1.1415	1.1196
Swiss franc	1.1304	1.0326	1.0663	1.0063
British pound	1.3656	1.3243	1.2836	1.2762
Brazilian real	0.1924	0.2481	0.1958	0.2540
Australian dollar	0.7716	0.7026	0.6907	0.6953

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, 2020 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, 2020, with no material impact on the Group's financial position or performance. Amendments resulting from the annual improvements to IFRS Standards 2018–2020 have no impact on the Group's financial statements.

Table 2.1

Standard/ Interpretation		Effective date
	Amended standards	
IFRS 3	Definition of a Business	January 1, 2020
IFRS 4	Extension of the Temporary Exemption from Applying IFRS 9	January 1, 2020
IAS 1/IAS 8	Definition of Material	January 1, 2020
IAS 39/IFRS 7	Interest Rate Benchmark Reform	January 1, 2020
IFRS 16	COVID-19-Related Rent Concessions	June 1, 2020 ¹
IAS 39/IFRS 7/IFRS 4/ IFRS 16	Interest Rate Benchmark Reform (Phase 2)	January 1, 2020 ²

1 The Group early-adopted the amendment to IFRS 16 'Leases' to account for all lessees' rent concessions occurring as a direct consequence of the COVID-19 pandemic in the same way as if a change in lease payments were not lease modifications. The amendment has no material impact on the Group's financial statements.

2 The Group early-adopted the amendment to IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16. The amendment has no material impact on the Group's financial statements.

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2.2 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group, which are not yet effective or adopted by the Group.

Table 2.2

Standard/ Interpretation		Effective date
	New standards/interpretations	
IFRS 9	Financial Instruments	January 1, 2023
IFRS 17	Insurance Contracts	January 1, 2023
	Amended standards	
IFRS 3	Reference to the Conceptual Framework	January 1, 2022
IAS 16	Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use	January 1, 2022
IAS 37	Onerous Contracts – Cost of Fulfilling a Contract	January 1, 2022
IAS 1	Classification of Liabilities as Current or Non-current	January 1, 2023

IFRS 17 'Insurance contracts' and IFRS 9 'Financial Instruments'

IFRS 17 'Insurance contracts' provides comprehensive guidance on accounting for insurance contracts and investment contracts with discretionary participation features and is expected to have a significant impact on accounting for insurance contracts and presentation of the insurance revenue and insurance service result. 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).

On June 25, 2020 the International Accounting Standards Board (IASB) published limited amendments to IFRS 17, including an extension of the effective date of IFRS 17 and IFRS 9 by two years to January 1, 2023 (retrospective application). The limited amendments are the result of re-deliberations and incorporate changes to the recognition of the loss recovery component on reinsurance contracts held, allocation of insurance acquisition cash flows to expected contracts renewals and additional transition reliefs.

Consolidated financial statements (continued)

IFRS 9 'Financial Instruments' introduces a classification and measurement concept for financial assets that is based on the contractual cash flow characteristics and the holding intent. Under IFRS 9, all equity securities and fund investments, and some 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, IFRS 9 introduces a requirement to recognize expected credit losses for financial assets carried at amortized cost or at fair value, with changes in fair value recognized in other comprehensive income (OCI). 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. Therefore, the Group decided to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective to better align the measurement approaches for the financial assets held and the insurance liabilities where appropriate. Based on the analysis performed as of December 31, 2015, the Group was eligible to apply the 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, 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 2020 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. The Group presents additional disclosures of indicative effects from adoption of IFRS 9 required by IFRS 4 'Applying IFRS 9 with IFRS 4' during the period of deferral (see note 24).

In order to adopt IFRS 17 and IFRS 9 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. 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 has been closely monitoring the developments in the IASB Transition Resource Group for IFRS 17 and IASB re-deliberations to evaluate the effects and align the accounting policies and actuarial methodologies accordingly. The implementation work stream drives the development of the target core solution landscape at Group and local levels and analyses processes, data and systems implications. In 2020, the focus of the Program was on finalizing the implementation efforts and completing an initial parallel run that will serve as a basis for further analysis of the effects from IFRS 17 on the consolidated financial statements. Though the changes to IFRS 17 introduced in 2020 will result in extension of certain implementation efforts into 2021, the focus of the Program will shift from implementation towards education of key stakeholders and analysis of wider impacts on Group operations.

The Group continues to assess the impact of the application of both IFRS 17 and IFRS 9 as well as the impact of the limited amendments on the implementation to date. As of December 31, 2020 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 2.2 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 DPF)

Investment contracts are those contracts that do not transfer significant insurance risk. The Group issues investment contracts without fixed terms (unit-linked) and investment contracts with fixed and guaranteed terms (fixed interest rate).

Unit-linked investment contracts

These represent portfolios maintained to meet the specific investment objectives of policyholders who bear the credit, market and liquidity risks related to the investments. The liabilities are carried at fair value, which is determined by reference to the underlying financial assets. Changes in fair value are recorded in income. The related assets for unit-linked investment contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

The 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.

Acquired computer software licenses are capitalized on the basis of the costs incurred to acquire and bring the specific software into use.

Consolidated financial statements (continued)

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 10 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.'

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 business plan projections, 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 weighted average cost of capital 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, 2020.

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 % 2020	Discount rates in % 2019	Perpetual nominal growth rate in % 2020	Perpetual nominal growth rate in % 2019
Farmers	Farmers	1,845	7.9	8.5	2.3	–
North America	P&C	355	7.8	7.8	2.0	2.0
Europe, Middle East & Africa	P&C	367	7.5	6.6	1.8	2.0
Asia Pacific	P&C	914	8.4	7.6	2.2	2.2
Asia Pacific	Life	1,271	8.4	7.6	2.1	2.0
Latin America	P&C	241	18.1	13.6	5.9	3.8
Latin America	Life	89	14.2	11.9	4.3	3.6

The recoverable amount of goodwill remains contingent on future cash flows and other assumptions, particularly discount rates and the perpetual growth rate. If the estimated future cash flows and other assumptions deviate significantly from the Group's current outlook, there is a risk that the goodwill is impaired.

Quantitative sensitivity tests have been performed for all CGUs, by applying a reasonably possible change to each of the key assumptions to capture potential future variations in market conditions: a decrease in cash flows of up to 20%, an increase in the discount rate of 1.0 percentage point and a decrease in the perpetual growth rate of 1.0 percentage point. Under each individual scenario, reasonably possible changes in key assumptions did not impair goodwill and AIF contracts.

The valuation of the goodwill of the Latin America P&C CGU and Asia Pacific P&C CGU remains more sensitive to key assumptions than others, such as a further or prolonged decline in economic activity resulting from global efforts to contain COVID-19, broader macroeconomic conditions and business projections. A decrease in cash flows by 22% and 30% for both the Latin America P&C CGU and Asia Pacific P&C CGU respectively compared to the current outlook would result in the recoverable amount being equal to the carrying amount.

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 health care 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 2020

Acquisitions

Healthinsite

On December 15, 2020, Zurich Insurance Company Ltd completed the acquisition of Healthinsite Proprietary Limited and Insite Holding Pty Limited (collectively referred to as Healthinsite). Healthinsite provides innovative health and behavioral risk management solutions internationally to corporate clients and is the owner of proprietary software.

MetLife Property and Casualty business

On December 11, 2020, Zurich subsidiary Farmers Group, Inc. and the Farmers Exchanges entered into an agreement to acquire MetLife's U.S. property and casualty business for USD 3.9 billion (Zurich Insurance Group has no ownership interest in the Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Zurich Insurance Group, provides certain non-claims services and ancillary services to the Farmers Exchanges as its attorney-in-fact and receives fees for its services). The transaction is subject to regulatory approval and is expected to complete in Q2 2021. The transaction will give the Farmers Exchanges a nationwide presence and access to new distribution channels that provide a strong platform for accelerated growth, while further increasing Zurich's stable, fee-based earnings streams.

Swiss Commercial Accident and Health business

On May 29, 2020, after receiving regulatory approval, Zurich Insurance Company Ltd acquired the Commercial Accident and Health business from CSS Versicherung AG.

Divestments

Held for sale

As of December 31, 2020, the total assets reclassified to held for sale were USD 2.5 billion and the total liabilities reclassified to held for sale were USD 2.5 billion, as per transactions below.

Zurich International Life portfolio

On December 22, 2020, Zurich International Life Limited entered into an agreement to sell an insurance portfolio. The transaction is subject to regulatory and court approvals and is expected to be completed in Q4 2021. As of December 31, 2020, assets reclassified to held for sale were USD 775 million and liabilities reclassified to held for sale were USD 746 million.

UK Employers' liability portfolio

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 2024. As of December 31, 2020, assets reclassified to held for sale were USD 1.7 billion and liabilities reclassified to held for sale were USD 1.7 billion.

Divested

UK International Portfolio Bond

On November 30, 2020, Zurich Life Assurance plc completed the sale of its UK international Bond Portfolio to Monument Re, with a pre-tax loss of USD 14 million, recognized in the income statement.

US Corporate Life & Pensions (CLP)

On March 19, 2020, Zurich Holding Company of America, Inc., Zurich American Life Insurance Company and Zurich American Life Insurance Company of New York signed an agreement to sell the Corporate Life and Pensions (CLP) business to Aflac Incorporated (Aflac) and its insurance subsidiaries, American Family Life Assurance Company of Columbus and American Family Life Assurance Company of New York. On November 2, 2020, the Group completed the sale with a pre-tax gain of USD 115 million, recognized in the income statement.

UK Retail Wealth Business

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). On May 1, 2020, the Group completed the sale with a pre-tax loss of USD 141 million, of which USD 123 million was recognized in December 2019, in the income statement, including an impairment of assets of USD 210 million.

Consolidated financial statements (continued)

Germany Architects & Engineers portfolio

On September 5, 2019, Zurich Insurance plc entered into an agreement to transfer the German Architects & Engineers portfolio to Darag Deutsche Versicherungs- und Rückversicherungs-AG. On June 30, 2020, the Group completed the sale of the portfolio with a pre-tax gain of USD 22 million, recorded in the income statement.

Transactions in 2019

Acquisitions

Adira Insurance

On November 27, 2019, Zurich Insurance Group completed the acquisition of 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 USD 469 million, including potential future incremental payments based on business performance. The agreement includes a 20-year distribution agreement. Based on the purchase price, the value of goodwill is USD 212 million.

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. As part of the transaction, the Group entered 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 balance sheet line items as of the OnePath acquisition date, representing the fair value of tangible and intangible assets and goodwill, which has increased by USD 57 million in 2020 as a result of post-acquisition adjustments.

Table 5.1

OnePath balance sheet as of the acquisition date	in USD millions, as of May 31, 2019	Total ¹
Cash and cash equivalents		253
Total Group investments		2,233
Total unit-linked investments		770
Total investments		3,003
Reinsurers' share of reserves for insurance contracts		125
Receivables and other assets		223
Deferred tax assets		353
Property and equipment		1
Goodwill		992
Other intangible assets		47
Assets acquired		4,996
Liabilities for insurance contracts		2,205
Liabilities for investment contracts		1,206
Accrued liabilities		18
Other liabilities		162
Deferred tax liabilities		13
Liabilities acquired		3,604
Net assets acquired		1,392
Non-controlling interests		
Total acquisition costs		1,392

¹ As of December 31, 2020, the assets and liabilities of OnePath are recognized at acquisition date, May 31, 2019.

OnePath's pro-forma gross written premiums and net income after taxes for the 12 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.

Consolidated financial statements (continued)

Divestments

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 related 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. The Group has recorded a pre-tax gain of USD 17 million in the income statement upon completion of the sale, including a pre-tax loss of USD 7 million recognized in 2020.

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 income statement 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 41 million, respectively, recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Consolidated financial statements (continued)

6. Group investments

Group investments are those for which the Group bears part or all of the investment risk. They also include investments related to investment contracts with discretionary participation features. 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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	Investment cash	12	20	–	–	12	20	–
Equity securities ¹	384	470	883	1,150	1,267	1,620	(357)	(80)
Debt securities	3,798	4,051	905	685	4,702	4,736	58	(129)
Investment property ²	502	473	514	581	1,016	1,054	–	–
Mortgage loans	141	161	6	7	147	168	(1)	–
Other loans	329	365	3	27	332	393	(1)	(7)
Investments in associates and joint ventures	3	3	15	(1)	18	1	–	–
Derivative financial instruments	–	–	(280)	(356)	(280)	(356)	–	–
Investment result, gross, on Group investments	5,168	5,542	2,047	2,093	7,215	7,635	(302)	(216)
Investment expenses on Group investments	(265)	(244)	–	–	(265)	(244)	–	–
Investment result, net, on Group investments	4,903	5,298	2,047	2,093	6,950	7,391	(302)	(216)

1 For the year ended December 31, 2020 the Group has recognized USD 357 million impairments on Equity securities, mainly in EMEA and North America, due to the volatility of the stock markets in response to the COVID-19 pandemic.

2 Rental operating expenses for investment property amounted to USD 144 million and USD 141 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2020		2019	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	4,714	2.2	4,391	2.3
Available-for-sale	14,779	7.0	13,905	7.2
Total equity securities	19,493	9.3	18,296	9.5
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	7,115	3.4	6,713	3.5
Available-for-sale	152,330	72.4	138,676	71.7
Held-to-maturity	2,265	1.1	2,117	1.1
Total debt securities	161,710	76.9	147,507	76.3
Investment property	14,749	7.0	13,261	6.9
Mortgage loans	5,783	2.7	5,935	3.1
Other loans	8,620	4.1	8,274	4.3
Investments in associates and joint ventures	43	0.0	39	0.0
Total Group investments	210,398	100.0	193,312	100.0

Investments with a carrying value of USD 6.6 billion and USD 6.2 billion are held to meet local regulatory requirements in each of the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 6.3

Details of debt securities by category

in USD millions, as of December 31

	Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	Total
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Debt securities:								
Government and supra-national bonds	3,854	3,542	75,598	66,196	2,077	1,942	81,529	71,681
Corporate securities	2,817	2,682	60,575	54,846	188	175	63,579	57,703
Mortgage and asset-backed securities	444	489	16,157	17,634	–	–	16,602	18,123
Total debt securities	7,115	6,713	152,330	138,676	2,265	2,117	161,710	147,507

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
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Debt securities:								
< 1 year	573	743	6,933	7,412	86	20	7,592	8,175
1 to 5 years	1,984	1,513	38,615	35,878	802	816	41,401	38,206
5 to 10 years	1,429	1,295	33,965	32,681	796	729	36,189	34,706
> 10 years	2,686	2,674	56,660	45,071	581	552	59,927	48,296
Subtotal	6,671	6,225	136,173	121,042	2,265	2,117	145,108	129,384
Mortgage and asset-backed securities:								
< 1 year	–	–	36	19	–	–	36	19
1 to 5 years	91	115	1,443	2,017	–	–	1,534	2,133
5 to 10 years	98	67	2,224	1,801	–	–	2,322	1,867
> 10 years	255	307	12,454	13,797	–	–	12,709	14,104
Subtotal	444	489	16,157	17,634	–	–	16,602	18,123
Total	7,115	6,713	152,330	138,676	2,265	2,117	161,710	147,507

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

	2020	Total
	2020	2019
As of January 1	13,261	12,351
Additions and improvements	1,009	1,284
Disposals	(1,112)	(777)
Market value revaluation	586	428
Transfer from/to assets held for own use	25	25
Transfer to assets held for sale	(88)	(36)
Foreign currency translation effects ¹	1,069	(15)
As of December 31	14,749	13,261

¹ Increase is mainly driven by foreign exchange-related impacts on real estate in Germany and Switzerland as the USD weakened against Euro and Swiss franc.

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	
	2020	Total 2019
Equity securities: available-for-sale	1,679	1,570
Debt securities: available-for-sale	18,911	12,997
Other	585	536
Gross unrealized gains/(losses) on Group investments	21,176	15,103
Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:		
Life policyholder dividends and other policyholder liabilities	(12,119)	(8,574)
Life deferred acquisition costs and present value of future profits	(1,242)	(914)
Deferred income taxes	(1,481)	(1,085)
Non-controlling interests	(107)	(91)
Total¹	6,227	4,439

1 Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 526 million and USD 454 million as of December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 6.7

Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements	in USD millions, as of December 31	
	2020	2019
Securities lending agreements		
Securities lent under securities lending agreements ¹	329	156
Collateral received for securities lending	360	190
of which: Cash collateral	111	56
of which: Non-cash collateral ²	248	134
Liabilities for cash collateral received for securities lending	111	56
Repurchase agreements		
Securities sold under repurchase agreements ³	787	978
Obligations to repurchase securities	784	977
Reverse repurchase agreements		
Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴	–	57
Receivables under reverse repurchase agreements	–	56

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 329 million and USD 150 million as of December 31, 2020 and 2019, 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 248 million and USD 126 million as of December 31, 2020 and 2019, 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 341 million and USD 350 million as of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020 and 2019, 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 all group derivatives as of December 31, 2020 and 2019¹ separated by risks. While these notional amounts express the extent of the Group's involvement in derivative transactions, they do not, however, represent the amounts at risk.

Table 7.1¹

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments	in USD millions, as of December 31								
	Maturity by notional amount				2020			2019	
				Notional	Positive	Negative	Positive	Negative	
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years	amounts	fair values	fair values	Notional amounts	fair values	fair values
Interest rate contracts ²	2,671	9,598	8,620	20,890	1,401	(250)	12,682	929	(187)
Equity contracts	10,549	798	442	11,790	87	(68)	11,341	83	(51)
Foreign exchange contracts	20,187	309	203	20,699	275	(162)	19,443	215	(126)
Total Group derivative financial instruments	33,408	10,706	9,265	53,379	1,763	(481)	43,466	1,226	(365)
Thereof exchange-traded	1,187	–	–	1,187	6	(6)	683	2	(4)
Thereof OTC	32,221	10,706	9,265	52,192	1,757	(475)	42,783	1,224	(361)

¹ In 2020, the Group changed the presentation of table 7.1 to simplify the disclosures of derivatives and hedge accounting and enhance the quality of the consolidated financial statements. The scope of the table has been extended to all derivatives held by the Group. In the consolidated financial statements of 2019, table 7.1 showed only instruments which did not qualify for hedge accounting.

² Includes USD 679 million and USD 623 million notional related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2020 and 2019, respectively.

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. 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.

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, 2020 and USD 11.1 billion as of December 31, 2019, and with a market value of the underlying investments of USD 11.5 billion and USD 11.1 billion as of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020 and 2019.

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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 7.2¹

Notional and fair values of Group hedge accounting derivative financial instruments	in USD millions, as of December 31	2020			2019		
		Notional principal amounts	Positive fair values	Negative fair values	Notional principal amounts	Positive fair values	Negative fair values
Fair value hedge:							
Interest rate contracts		539	25	(5)	529	15	(8)
Foreign currency contracts		420	–	(53)	375	3	(54)
Total fair value hedges		959	26	(58)	904	19	(61)
Cash flow hedge:							
Interest rate contracts ²		4,588	993	(78)	3,564	650	(59)
Foreign currency contracts		451	30	(11)	370	18	(5)
Total cash flow hedges		5,040	1,023	(89)	3,934	669	(64)
Net investment hedge:							
Foreign currency contracts		1,500	51	–	1,606	34	–
Total net investment hedges		1,500	51	–	1,606	34	–

¹ In 2020, the Group changed the presentation of table 7.2 to simplify the disclosures of derivatives and hedge accounting and enhance quality of the financial statements. The maturity analysis is disclosed in table 7.1 above and removed from table 7.2.

² Includes USD 679 million and USD 623 million notional related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2020 and 2019, 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		2020	2019
Gains/(losses) arising from fair value hedges	Gains/(losses)		
	on hedging instruments ¹	14	23
	on hedged items attributable to the hedged risk	(15)	(24)

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.

As of December 31, 2020, 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 276 million and USD 196 million before tax for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

The Group recognized gains of USD 35 million and USD 33 million in the consolidated income statements within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD 2 million and USD 4 million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A nil amount for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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 120 million and USD (40) million before tax for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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 9.7 billion and USD 8.1 billion for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively. The net gains/(losses) deferred in OCI were USD 324 million and USD 242 million before tax for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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, 2020 and 2019.

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

Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements	in USD millions, as of December 31	Derivative assets		Derivative liabilities	
		2020	2019	2020	2019
		Fair value	1,763	1,226	(481)
Related amounts not offset	(192)	(99)	196	100	
Cash collateral (received)/pledged	(1,520)	(1,089)	114	116	
Non-cash collateral (received)/pledged	(26)	(29)	61	54	
Net amount		25	9	(110)	(94)

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Reserves for losses and loss adjustment expenses	63,327	59,165	(14,375)	(12,137)	48,951	47,028
Reserves for unearned premiums	18,724	17,551	(3,716)	(3,412)	15,009	14,139
Future life policyholder benefits	83,958	77,756	(4,256)	(3,978)	79,703	73,778
Policyholder contract deposits and other funds	31,497	27,480	(3,236)	(3,285)	28,261	24,195
Reserves for unit-linked insurance contracts	81,157	77,684	–	–	81,157	77,684
Other insurance liabilities	4,834	4,505	(1)	(1)	4,832	4,503
Total liabilities for insurance contracts^{1,2}	283,497	264,140	(25,584)	(22,813)	257,913	241,327

1 2019 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 as of December 31, 2020 and 2019.

Table 8.2

Discounted reserves for losses and loss adjustment expenses	in USD millions, as of December 31					
	Gross		Ceded		Net	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Reserves for losses and loss adjustment expenses	63,327	59,165	(14,375)	(12,137)	48,951	47,028
of which: Discounted reserves	3,387	3,078	(45)	(40)	3,342	3,038
Discount effect	1,166	1,219	(23)	(24)	1,143	1,195
Undiscounted reserves for losses and loss adjustment expenses	64,492	60,384	(14,398)	(12,161)	50,094	48,223
of which: Undiscounted amount of discounted reserves	4,552	4,297	(68)	(64)	4,484	4,233
Average discount rate	3.2%	3.9%	1.9%	2.0%	3.2%	4.0%

Table 8.3

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses	in USD millions					
	Gross		Ceded		Net	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
As of January 1	59,165	60,913	(12,137)	(11,535)	47,028	49,378
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	23,832	22,400	(5,842)	(5,151)	17,989	17,249
Prior years ¹	767	(769)	(1,175)	186	(408)	(583)
Total incurred	24,598	21,631	(7,017)	(4,965)	17,581	16,666
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,573)	(8,782)	1,165	1,095	(7,407)	(7,687)
Prior years	(14,119)	(14,551)	4,198	3,720	(9,921)	(10,831)
Total paid	(22,691)	(23,333)	5,363	4,815	(17,328)	(18,518)
Interest effects of discounted reserves	163	145	(3)	(3)	159	142
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	426	17	(356)	(519)	70	(502)
Foreign currency translation effects	1,666	(209)	(225)	70	1,441	(139)
As of December 31	63,327	59,165	(14,375)	(12,137)	48,951	47,028

1 Changes to incurred gross prior year losses and loss adjustment expenses relate largely to business with limited net impact to the Group such as liabilities related to captive business, development in losses related to 2017 catastrophe events that are substantially reinsured, and participation in large claims related to business where the Group retains only a portion of the overall loss.

2 In 2020, net reserves increased by USD 288 million following the acquisition of the CSS Versicherung AG Commercial Accident and Health business and USD 23 million following the acquisition of Adira Insurance (see note 5). Additionally, Zurich North America entered into an agreement with Lyft, a ride-sharing provider, which resulted in an increase in ceded reserves of USD 144 million. The increase in reserves is partially offset by the transfer of a portfolio in Brazil of USD 103 million to DPVAT, a motor insurance pool. 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.

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, 2020, the increase of USD 1.9 billion in net reserves for losses and loss adjustment expenses is mainly driven by foreign exchange-related increases as the U.S. dollar weakened against the euro and British pound, and from reserves related to catastrophe losses including Hurricane Laura and Civil Unrest in North America, and COVID-19 related losses mainly in North America, Europe and Asia Pacific.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 408 million mainly related to the following:

- In EMEA, favorable prior year development of USD 286 million driven by motor and liability in retail segment;
- In North America, favorable prior year development of USD 140 million driven by worker injury in retail and commercial segments.

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 worker injury in retail and commercial segments.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.4

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
in USD millions, as of December 31											
Development of insurance losses, net	Gross reserves for losses and loss adjustment expenses (undiscounted)	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971	62,254	66,715	62,187	60,384	64,492
	Reinsurance recoverable (undiscounted)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)	(9,796)	(11,092)	(11,561)	(12,161)	(14,398)
	Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739	52,458	55,623	50,627	48,223	50,094
	Cumulative paid as of:										
	One year later	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	(11,690)	(10,994)	(11,586)	(10,831)	(9,921)	
	Two years later	(21,245)	(21,465)	(21,002)	(19,460)	(18,562)	(17,808)	(18,277)	(16,727)		
	Three years later	(26,871)	(27,064)	(26,021)	(24,475)	(23,590)	(22,540)	(22,606)			
	Four years later	(31,129)	(30,691)	(29,851)	(28,105)	(27,106)	(25,764)				
	Five years later	(33,836)	(33,515)	(32,509)	(30,667)	(29,569)					
	Six years later	(35,935)	(35,579)	(34,426)	(32,375)						
	Seven years later	(37,625)	(37,108)	(35,728)							
	Eight years later	(38,838)	(38,136)								
	Nine years later	(39,721)									
	Cumulative incurred:										
	One year later	(571)	(757)	(59)	149	(479)	(326)	(674)	(583)	(408)	
	Two years later	(891)	(652)	(139)	(25)	(1,106)	(1,043)	(1,516)	(1,429)		
	Three years later	(677)	(777)	(72)	(438)	(1,666)	(1,996)	(2,372)			
	Four years later	(804)	(709)	(214)	(823)	(2,402)	(2,920)				
	Five years later	(826)	(912)	(576)	(1,382)	(3,257)					
Six years later	(1,018)	(1,136)	(1,041)	(2,046)							
Seven years later	(1,112)	(1,552)	(1,539)								
Eight years later	(1,576)	(1,994)									
Nine years later	(1,937)										
Net undiscounted reserves re-estimated ¹ :											
One year later	54,770	56,628	57,259	54,852	53,260	52,131	54,949	50,044	47,815		
Two years later	54,450	56,734	57,180	54,677	52,633	51,415	54,108	49,197			
Three years later	54,664	56,609	57,246	54,265	52,073	50,462	53,251				
Four years later	54,537	56,676	57,105	53,880	51,337	49,538					
Five years later	54,515	56,474	56,743	53,321	50,482						
Six years later	54,323	56,250	56,278	52,657							
Seven years later	54,229	55,834	55,780								
Eight years later	53,765	55,391									
Nine years later	53,404										
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves	1,937	1,994	1,539	2,046	3,257	2,920	2,372	1,429	408		
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves	3.5%	3.5%	2.7%	3.7%	6.1%	5.6%	4.3%	2.8%	0.8%		
Gross reserves re-estimated	64,693	66,306	65,583	61,758	59,163	58,431	64,309	61,158	61,150		
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves ²	3,069	3,681	2,729	2,714	3,808	3,823	2,406	1,029	(767)		
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves	4.5%	5.3%	4.0%	4.2%	6.0%	6.1%	3.6%	1.7%	(1.3%)		

1 Undiscounted amounts starting 2016, prior years are shown discounted.

2 Changes to incurred gross prior year losses and loss adjustment expenses relate largely to business with limited net impact to the Group such as liabilities related to captive business, development in losses related to 2017 catastrophe events that are substantially reinsured, and participation in large claims related to business where the Group retains only a portion of the overall loss.

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 2011 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, 2020. 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 121 million and USD 123 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 8.5

Development of future life policyholder benefits

in USD millions	Gross		Ceded		Net	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
As of January 1	77,756	74,950	(3,978)	(3,110)	73,778	71,839
Premiums	12,579	13,634	(1,385)	(1,368)	11,194	12,266
Claims	(11,182)	(10,631)	1,141	1,098	(10,041)	(9,534)
Fee income and other expenses	(3,856)	(3,911)	238	258	(3,618)	(3,652)
Interest and bonuses credited to policyholders	2,080	2,107	(101)	(101)	1,979	2,007
Changes in assumptions	76	49	–	–	76	49
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	20	1,305	39	(753)	59	552
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	728	876	–	–	728	876
Foreign currency translation effects	5,757	(623)	(208)	(2)	5,548	(626)
As of December 31	83,958	77,756	(4,256)	(3,978)	79,703	73,778

¹ The 2020 net movement is mainly related to adjustments to the acquisition of OnePath (see note 5), the 2019 net movement is mainly related to the acquisition of OnePath (see note 5).

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 2.1 percent and 2.3 percent as of December 31, 2020 and 2019, 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	
	2020	2019
Interest rates	13	15
Investment return	14	30
Changes in modeling	40	–
Expense	2	4
Morbidity	–	(5)
Longevity	–	5
Lapses	5	3
Other	1	(2)
Net impact of changes in assumptions	75	48

Table 8.7

Policyholder contract deposits and other funds gross	in USD millions, as of December 31	
	2020	2019
Universal life and other contracts	14,622	13,679
Policyholder dividends	16,875	13,801
Total	31,497	27,480

Table 8.8

Development of policyholder contract deposits and other funds	in USD millions					
	2020	Gross		Ceded		Net
		2019	2020	2019	2020	
As of January 1	27,480	24,266	(3,285)	(3,416)	24,195	20,850
Premiums	1,204	1,175	(74)	(76)	1,130	1,099
Claims	(1,210)	(1,327)	245	306	(964)	(1,021)
Fee income and other expenses	(437)	(291)	(4)	–	(441)	(290)
Interest and bonuses credited to policyholders	1,114	1,393	(118)	(119)	995	1,274
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	16	244	–	–	16	244
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	1,517	2,328	–	–	1,517	2,328
Foreign currency translation effects	1,813	(308)	–	20	1,813	(287)
As of December 31	31,497	27,480	(3,236)	(3,285)	28,261	24,195

¹ The 2020 net movement is related to the acquisition of Adira Insurance (see note 5), the 2019 net movement is mainly related to the acquisition of OnePath (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, 2020 and 2019. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 81 billion and USD 78 billion as of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
		< 1 year	14,304	8,826	1,785
1 to 5 years	19,394	18,138	2,232	39,764	
5 to 10 years	6,819	15,459	2,795	25,073	
10 to 20 years	5,413	13,027	2,958	21,398	
> 20 years	3,022	24,253	18,491	45,767	
Total		48,951	79,703	28,261	156,916

Table 8.9b

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior 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
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

Consolidated financial statements (continued)

9. Liabilities for investment contracts

Table 9.1

Liabilities for investment contracts	in USD millions, as of December 31	
	2020	2019
Unit-linked investment contracts	55,174	48,967
Investment contracts (amortized cost)	878	931
Investment contracts with DPF	13,455	11,863
Total	69,507	61,761

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	
	2020	2019
As of January 1	61,761	51,439
Premiums	6,210	10,913
Claims	(5,959)	(9,587)
Fee income and other expenses	(366)	(425)
Interest and bonuses credited to policyholders	3,364	10,257
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(301)	(1,916)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	525	660
Foreign currency translation effects	4,274	419
As of December 31	69,507	61,761

¹ As of December 31, 2020, the net carrying amount of liabilities for investment contracts decreased by USD 301 million due to portfolio transactions by Zurich International Life Limited and Zurich Life Assurance plc (see note 5). 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, 2020 and 2019. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 69 billion and USD 62 billion as of December 31, 2020 and 2019, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 55 billion and USD 49 billion as of December 31, 2020 and 2019, 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 444 million and USD 417 million as of December 31, 2020 and 2019, respectively. The Group actively manages the Life in-force business to improve persistency and retention.

Table 9.3a

Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – current period	in USD millions, as of December 31, 2020				Total
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features		
< 1 year	3,921	657	525		5,103
1 to 5 years	8,223	90	2,228		10,541
5 to 10 years	9,222	55	2,169		11,446
10 to 20 years	8,043	57	1,268		9,368
> 20 years	25,764	20	7,265		33,049
Total	55,174	878	13,455		69,507

Table 9.3b

Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – prior period	in USD millions, as of December 31, 2019				Total
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features		
< 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

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Losses and loss adjustment expenses	24,598	21,631	(7,017)	(4,965)	17,581	16,666
Life insurance death and other benefits	11,300	11,989	(1,141)	(1,085)	10,160	10,903
Total insurance benefits and losses	35,899	33,620	(8,158)	(6,051)	27,741	27,570

Table 10.2

Policyholder dividends and participation in profits	in USD millions, for the years ended December 31	
	2020	2019
Change in policyholder contract deposits and other funds	817	1,080
Change in reserves for unit-linked insurance contracts	4,233	9,515
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	3,223	10,050
Change in liabilities for investment contracts – other	147	219
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	(95)	(283)
Total policyholder dividends and participation in profits	8,325	20,582

Table 10.3

Underwriting and policy acquisition costs	in USD millions, for the years ended December 31					
	Gross		Ceded		Net	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Amortization of deferred acquisition costs	6,585	6,525	(889)	(866)	5,696	5,660
Amortization of deferred origination costs	67	71	–	–	67	71
Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	2,996	3,141	(204)	(342)	2,792	2,798
Total underwriting and policy acquisition costs	9,647	9,737	(1,092)	(1,208)	8,555	8,529

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Change in reserves for unearned premiums	903	1,187	(280)	(239)	623	949

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
As of January 1	5,694	5,367	11,695	12,350	1,818	1,824	19,207	19,541
Acquisition costs deferred	4,572	4,569	1,645	1,849	127	169	6,344	6,586
Amortization	(4,363)	(4,236)	(1,226)	(1,296)	(110)	(117)	(5,699)	(5,648)
Impairments ²	–	–	(19)	(177)	–	–	(19)	(177)
Amortization (charged)/ credited to other comprehensive income	–	–	(206)	(367)	(42)	(46)	(248)	(413)
Acquisitions/(divestments) and transfers ³	43	4	(107)	(736)	(4)	(12)	(68)	(745)
Foreign currency translation effects	38	(9)	466	74	(1)	–	503	64
As of December 31	5,984	5,694	12,248	11,695	1,789	1,818	20,021	19,207

¹ Net of eliminations from inter-segment transactions.

² In 2019, Impairment related to UK held for sale transaction (see note 5).

³ 2020, Property & Casualty movement of USD 43 million is mainly related to the acquisition of Adira Insurance for USD 33 million and CSS Versicherung AG Commercial Accident and Health business for USD 5 million (see note 5). The movement in Life of USD 107 million is mainly related to an agreement entered by Zurich International Life Limited to sell an insurance portfolio (see note 5). 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.

Table 11.2

Development of deferred origination costs	in USD millions	
	2020	2019
As of January 1	400	419
Origination costs deferred	69	53
Amortization	(71)	(71)
Acquisitions/(divestments) and transfers	(2)	–
Foreign currency translation effects	29	(1)
As of December 31	426	400

Consolidated financial statements (continued)

12. Expenses

Table 12 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 12

Expenses	2020	2019
in USD millions, for the years ended December 31		
Administrative and other operating expenses	8,006	8,020
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	8,555	8,529
Claims handling expenses ¹	2,494	2,535
Investment expenses	364	338
Total	19,419	19,422
of which:		
Personnel and other related costs	6,306	6,229
Building and infrastructure costs	588	441
Brand and marketing expenses	609	653
Commissions (net of DAC)	6,643	6,588
Premium taxes (net of DAC)	563	514
Asset and other non-income taxes	62	86
IT expenses	1,886	1,909
Outsourcing and professional services	2,049	2,272
Foreign currency translation	65	70
Other	647	661
Total	19,419	19,422

¹ 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

Property and equipment overview

in USD millions, as of December 31

	Real Estate		Equipment		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Right-of-use	1,608	1,610	47	57	1,655	1,667
Owned and subject to operating lease	527	451	523	517	1,050	968
Total	2,135	2,061	570	574	2,705	2,635

Table 13.2

Property and equipment – current period

in USD millions

	Real Estate				Equipment			Total		
	Owned – subject to operating lease		Right-of-use	Total	Owned – subject to operating lease		Right-of-use	Total	Total	
	Owned	lease	Right-of-use	Total	Owned	Right-of-use	Total	Owned incl. operating lease	Right-of-use	Total
Gross carrying value as of January 1, 2020	589	3	2,472	3,064	1,424	115	1,539	2,016	2,587	4,603
Less: accumulated depreciation/impairments	(140)	(1)	(862)	(1,003)	(907)	(58)	(965)	(1,048)	(920)	(1,968)
Net carrying value as of January 1, 2020	449	2	1,610	2,061	517	57	574	968	1,667	2,635
Additions and improvements ¹	58	1	110	170	156	16	171	215	126	341
Lease modifications	–	–	42	42	–	(3)	(3)	–	39	39
Depreciation and impairments ²	(8)	–	(218)	(226)	(131)	(20)	(151)	(139)	(238)	(377)
Acquisitions/(divestments) and transfers	(13)	(3)	(5)	(21)	(40)	(3)	(43)	(57)	(8)	(65)
Foreign currency translation effects	41	–	68	109	22	–	22	62	69	131
Net carrying value as of December 31, 2020	527	–	1,608	2,135	523	47	570	1,050	1,655	2,705
Plus: accumulated depreciation/impairments	134	–	1,029	1,163	871	46	918	1,005	1,075	2,081
Gross carrying value as of December 31, 2020	661	–	2,637	3,298	1,394	94	1,488	2,055	2,731	4,785

¹ Includes the initial recognition of right-of-use asset in Australia of USD 47 million as a result of sale and leaseback transaction.
² Includes impairment of fixed assets of USD 30 million.

Consolidated financial statements (continued)

Table 13.3

Property and
equipment –
prior period

in USD millions

	Real Estate				Equipment			Total		
	Owned – subject to operating lease		Right- of-use	Total	Owned	Right- of-use	Total	Owned incl. operating lease	Right- of-use	Total
	Owned									
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 ¹	(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 Includes the sale of owned real estate in Australia of USD 87 million.

Table 13.4

Lessee – lease
expenses and income

in USD millions, for the years ended December 31

	2020	2019
Lease expenses¹		
Interest expense on lease liabilities ²	49	44
Short-term lease expenses	12	16
Low-value asset lease expenses	25	24
Lease income		
Income from subleasing right-of-use assets	14	32
Gains arising from sale and leaseback transactions ³	24	53

¹ Total cash outflow for leases amounts to USD 303 million and USD 280 million as of December 31, 2020 and 2019, respectively, excluding USD 2 billion and USD 1.9 billion of 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 started from November 2020 with lease liability of USD 84 million.

Consolidated financial statements (continued)

Table 13.5

Lessor – finance lease
and operating lease
income

in USD millions, for the years ended December 31

	2020	2019
Finance lease		
Selling profit or loss	–	7
Interest income on finance lease receivables	58	72
Total	58	79
Operating lease		
Operating lease income – property and equipment	18	23
Operating lease income – investment property	648	615
Total	666	638

Table 13.6

Maturity schedule –
finance lease
receivable

in USD millions, as of December 31

	2020			2019		
	Carrying value	Unearned interest	Undiscounted cash flows	Carrying value	Unearned interest	Undiscounted cash flows
< 1 year	91	18	109	127	24	151
1 to 2 years	24	13	36	54	25	79
2 to 3 years	118	10	129	37	15	52
3 to 4 years	89	9	98	113	12	126
4 to 5 years	20	5	25	83	10	93
> 5 years	184	100	285	163	65	227
Total	527	155	682	577	151	728

Table 13.7

Maturity schedule –
operating lease
payments to be
received

in USD millions, as of December 31

	Undiscounted cash flows	
	2020	2019
< 1 year	480	424
1 to 2 years	324	288
2 to 3 years	274	240
3 to 4 years	221	200
4 to 5 years	190	160
> 5 years	945	893
Total	2,434	2,205

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, 2020	1,025	3,883	2,556	4,286	5,059	331	17,140
Less: accumulated amortization/impairments	–	(274)	(2,116)	(1,752)	(3,917)	(113)	(8,171)
Net carrying value as of January 1, 2020	1,025	3,610	440	2,534	1,141	218	8,968
Additions and acquisitions	–	366	–	54	355	5	780
Divestments and transfers	–	–	–	(5)	(6)	–	(12)
Amortization ¹	–	–	(33)	(115)	(300)	(12)	(460)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	(17)	–	–	–	(17)
Impairments	–	(33)	–	(24)	(13)	(4)	(74)
Foreign currency translation effects	–	146	24	(56)	43	2	159
Net carrying value as of December 31, 2020	1,025	4,089	413	2,388	1,221	209	9,345
Plus: accumulated amortization/impairments	–	323	2,236	1,885	3,810	131	8,385
Gross carrying value as of December 31, 2020	1,025	4,412	2,649	4,273	5,030	340	17,730

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2020, intangible assets related to non-controlling interests were USD 50 million for present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 972 million for distribution agreements, USD 10 million for software, USD 44 million for goodwill and USD 2 million for other intangible assets.

As a result of the acquisition of Adira Insurance in Indonesia, intangible assets increased by USD 253 million, of which USD 212 million is goodwill, USD 35 million is distribution agreements and USD 6 million is other intangible assets. Goodwill further increased following the acquisition of the CSS Versicherung AG Commercial Accident and Health business in Switzerland and also as a result of post-acquisition adjustments related to the OnePath acquisition (see note 5).

A goodwill impairment of USD 33 million was recognized relating to Bright Box, which is part of the Group Functions & Operations segment.

Table 14.2

Intangible assets
by business –
current period

in USD millions, as of December 31, 2020	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,876	–	762	749	183	3,570
Life	–	1,365	381	1,625	57	26	3,455
Farmers	1,025	819	32	–	351	–	2,228
Group Functions and Operations	–	29	–	–	64	–	92
Net carrying value	1,025	4,089	413	2,388	1,221	209	9,345

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, 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 (see note 5). The acquisition of QBE Colombia increased goodwill by USD 23 million. 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 14.4

Intangible assets by business – prior 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)

15. Receivables and other assets

Table 15

Receivables and
other assets

in USD millions, as of December 31		2020	2019
Financial assets			
Group derivative assets		1,763	1,226
Unit-linked derivative assets		26	3
Receivables from policyholders		3,319	3,434
Receivables from insurance companies, agents and intermediaries		5,508	4,999
Receivables arising from ceded reinsurance		1,549	1,465
Reverse repurchase agreements		–	56
Amounts due from investment brokers		949	857
Other receivables		2,505	2,412
Allowance for impairments ¹		(332)	(263)
Accrued premiums		910	895
Accrued investment income ²		1,576	1,550
Assets for defined benefit plans ³		630	316
Other financial assets		174	231
Non-financial assets			
Current income tax receivables		905	859
Prepaid expenses		475	437
Other non-financial assets		404	880
Total receivables and other assets		20,362	19,357

¹ Includes receivables arising from ceded reinsurance of USD 88 million and USD 58 million as of December 31, 2020 and 2019, respectively.

² Accrued investment income on the unit-linked investments amounts to USD 87 million and USD 79 million as of December 31, 2020 and 2019, 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		2020	2019
Other liabilities	Other financial liabilities		
	Group derivative liabilities	481	365
	Unit-linked derivative liabilities	1	2
	Amounts due to agents & intermediaries	773	844
	Liabilities for cash collateral received for securities lending	111	56
	Amounts due to investment brokers	1,910	1,444
	Bank deposits	1	1
	Collateralized bank financing for structured lease vehicles	139	287
	Liabilities for defined benefit plans ¹	2,800	2,519
	Other liabilities for employee benefit plans	131	118
	Lease liabilities	2,082	1,917
	Accrued liabilities	2,221	2,194
	Other financial liabilities	5,424	5,184
	Other non-financial liabilities		
	Current income tax payables	770	661
	Restructuring provisions	167	106
	Other non-financial liabilities	981	868
	Total other liabilities	17,992	16,567

¹ See note 20.

Table 16.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities excluding liabilities for defined benefit plans and lease liabilities as of December 31, 2020 and 2019. 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

Maturity schedule – other financial liabilities	in USD millions, as of December 31		2020		2019	
		Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows	
< 1 year	10,769	10,781	9,928	9,955		
1 to 2 years	136	144	108	121		
2 to 3 years	67	71	194	203		
3 to 4 years	6	7	43	47		
4 to 5 years	77	93	7	10		
> 5 years	139	240	215	384		
Total	11,193	11,336	10,495	10,721		

Table 16.3

Maturity schedule – lease liabilities	in USD millions, as of December 31		2020		2019	
		Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows	
< 1 year	235	276	205	249		
1 to 2 years	215	252	197	234		
2 to 3 years	179	212	182	216		
3 to 4 years	155	186	155	183		
4 to 5 years	145	172	124	150		
> 5 years	1,153	1,478	1,054	1,201		
Total	2,082	2,576	1,917	2,232		

Consolidated financial statements (continued)

Table 16.4

Restructuring provisions	in USD millions	
	2020	2019
As of January 1	106	258
Provisions made during the period	121	53
Increase of provisions set up in prior years	22	65
Provisions used during the period	(78)	(192)
Provisions reversed during the period	(12)	(8)
Foreign currency translation effects	6	–
Other changes ¹	2	(69)
As of December 31	167	106

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, 2020 the Group incurred total restructuring costs of USD 214 million, of which USD 131 million is due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in Europe, Middle East & Africa (EMEA) and Farmers.

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), North America and Life EMEA.

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	
	2020	2019
Current	1,412	1,414
Deferred	(89)	302
Total income tax expense/(benefit)	1,323	1,716

Table 17.2

Expected and actual income tax expense	in USD millions, for the years ended December 31			
	Rate	2020	Rate	2019
Net income before income taxes		5,395		6,100
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders		(46)		(365)
Net income before income taxes attributable to shareholders		5,348		5,735
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	21.0%	1,123	21.0%	1,204
Increase/(reduction) in taxes resulting from:				
Tax rate differential in foreign jurisdictions		(57)		(111)
Tax exempt and lower taxed income		(152)		(123)
Non-deductible expenses		166		138
Tax losses not recognized		66		206
Prior year adjustments and other		130		36
Actual income tax expense attributable to shareholders	23.9%	1,277	23.6%	1,351
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders		46		365
Actual income tax expense	24.5%	1,323	28.1%	1,716

Table 17.2 sets out the factors that cause the actual income tax expense to differ from the expected expense computed by applying the Swiss statutory tax rate of 21.0 percent, which is the rate applicable in the jurisdiction where the ultimate parent company is resident.

The Group is required to record taxes on policyholder earnings for life insurance policyholders in certain jurisdictions. Accordingly, the income tax expense or benefit attributable to these life insurance policyholder earnings is included in income tax expense. In certain jurisdictions an accrual for future policy fees that will cover the tax charge is included in insurance benefits and losses.

Taxes paid by certain of the Group's life insurance businesses are based on the investment result less allowable expenses. To the extent these taxes exceed the amount that would have been payable in relation to the shareholders' share of taxable profits, it is normal practice for certain of the Group's businesses to recover this portion from policyholders. While the relevant company has the contractual right to charge policyholders for the taxes attributable to their share of the investment result less expenses, the obligation to pay the tax authority rests with the company and therefore, the full amount of tax including the portion attributable to policyholders is accounted for as income tax. Income tax expense therefore includes an element attributable to policyholders.

Consolidated financial statements (continued)

Table 17.3

Deferred tax assets/(liabilities) analysis by source	2020		2019	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
in USD millions, as of December 31				
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	79	(529)	71	(514)
Depreciable and amortizable assets	215	(141)	208	(141)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	256	(4)	5	(8)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	27	(114)	8	(4)
Accruals and deferred income	38	(18)	26	(25)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	127	(13)	297	(14)
Reserves for unearned premiums	570	(1)	554	-
Deferred front-end fees	4	-	5	-
Pensions and other employee benefits	513	(37)	481	(56)
Other assets/liabilities	369	(91)	237	(52)
Tax loss carryforwards	476	-	390	-
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	2,673	(949)	2,281	(813)
Valuation allowance	(410)	-	(317)	-
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	2,263	(949)	1,964	(813)
Deferred tax assets	1,314		1,151	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	57	(2,643)	22	(2,377)
Depreciable and amortizable assets	473	(1,842)	326	(1,818)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,533	(1,308)	1,947	(1,087)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	263	(1,674)	248	(1,348)
Accruals and deferred income	183	(90)	170	(99)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	281	(612)	228	(484)
Reserves for unearned premiums	244	(76)	217	(70)
Deferred front-end fees	586	-	494	-
Pensions and other employee benefits	375	(382)	386	(348)
Other assets/liabilities	673	(1,285)	682	(1,697)
Tax loss carryforwards	511	-	432	-
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	5,181	(9,913)	5,152	(9,329)
Valuation allowance	(404)	-	(357)	-
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	4,777	(9,913)	4,796	(9,329)
Deferred tax liabilities		(5,136)		(4,533)
Net deferred tax liabilities		(3,822)		(3,382)

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, 2020 and 2019, 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 26 billion and USD 24 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	
	2020	2019
As of January 1	(3,382)	(2,790)
Net change recognized in the income statement	89	(302)
Net change recognized in equity	(355)	(607)
Net changes due to acquisitions/(divestments)	24	314
Foreign currency translation effects	(198)	3
As of December 31	(3,822)	(3,382)
attributable to policyholders	(691)	(675)
attributable to shareholders	(3,131)	(2,707)

The net deferred tax liabilities related to non-controlling interests amounted to USD 162 million and USD 179 million as of December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 17.5

Development of deferred income taxes included in equity	in USD millions	
	2020	2019
As of January 1	(193)	406
Net unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments	(336)	(580)
Cash flow hedges	-	(3)
Revaluation reserve	(5)	4
Net actuarial (gains)/losses on pension plans	(13)	(28)
Foreign currency translation effects	(37)	8
As of December 31	(585)	(193)

Table 17.6

Tax loss carryforwards and tax credits	in USD millions, as of December 31	
	2020	2019
For which deferred tax assets have been recognized, expiring		
< 5 years	100	8
5 to 20 years	175	117
> 20 years or with no time limitation	619	448
Subtotal	894	573
For which deferred tax assets have not been recognized, expiring		
< 5 years	121	122
5 to 20 years	371	270
> 20 years or with no time limitation	2,585	2,313
Subtotal	3,077	2,705
Total	3,971	3,278

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 24.5 percent and 24.4 percent as of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020, to be recoverable.

Consolidated financial statements (continued)

18. Senior and subordinated debt

Table 18.1

in USD millions, as of December 31		2020	2019	
Senior debt				
Zurich Insurance Company Ltd	0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ¹	–	260	
	2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ¹	282	257	
	3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{1,3}	623	579	
	1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ¹	121	113	
	1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{1,3}	627	579	
	0.500% CHF 350 million notes, due December 2024 ¹	396	362	
	0.510% CHF 120 million loan, due December 2024	136	124	
	1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ¹	188	175	
	0.750% CHF 200 million notes, due October 2027 ¹	226	206	
	1.000% CHF 200 million notes, due October 2028 ¹	226	207	
	1.500% EUR 500 million notes, due December 2028 ^{1,3}	607	557	
	0.100% CHF 250 million notes, due August 2032 ¹	283	–	
	Zurich Holding Comp. of America Inc	2.300% USD 400 million notes, due February 2030 ¹	400	–
		Euro Commercial Paper Notes, due in less than 12 months	–	399
	Zurich Finance (Australia) Limited	Floating rate AUD 241 million loan, due July 2020	–	169
		3.271% AUD 200 million loan, due May 2023	154	141
3.477% AUD 350 million notes, due May 2023 ¹		270	245	
4.500% AUD 375 million notes, due July 2038 ¹		308	175	
Zurich Finance (Ireland) DAC	1.625% EUR 500 million notes, due June 2039 ^{1,3}	610	559	
Other	Various debt instruments	14	41	
Senior debt		5,470	5,148	
Subordinated debt				
Zurich Insurance Company Ltd	2.750% CHF 225 million perpetual capital notes, first callable June 2021 ¹	254	232	
	2.750% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ¹	229	212	
	4.750% USD 1 billion perpetual capital notes, first callable January 2022 ^{1,3}	999	997	
	4.250% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{1,3}	1,219	1,117	
	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}	939	853	
	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}	606	555	
	Zurich Finance (Ireland) DAC	1.875% EUR 750 million notes, due September 2050, first callable June 2030 ^{1,3}	912	–
		1.600% EUR 200 million notes, due December 2052, first callable September 2032 ^{1,3}	244	–
Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ¹	613	593	
Subordinated debt		8,306	6,852	
Total senior and subordinated debt		13,777	11,999	

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 2020 or 31 December 2019.

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

Maturity schedule of outstanding debt

in USD millions, as of December 31

	2020		2019	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	779	1,228	870	1,272
1 to 2 years	2,234	2,630	701	1,093
2 to 3 years	1,763	2,072	2,169	2,510
3 to 4 years	1,159	1,393	1,615	1,882
4 to 5 years	299	537	1,065	1,254
5 to 10 years	6,098	6,660	4,845	5,402
> 10 years	1,444	1,627	734	899
Total	13,777	16,148	11,999	14,310

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, 2020 and 2019. Floating interest rates are assumed to remain constant as of December 31, 2020 and 2019. The aggregated cash flows are translated into U.S. dollars at end-of-period rates.

Table 18.3

Development of debt arising from financing activities

in USD millions

	Total	
	2020	2019
As of January 1	11,999	12,012
Issuance of debt recognized in cash flows	2,015	1,398
Repayment of debt recognized in cash flows	(1,024)	(1,367)
Changes in fair value	9	60
Other changes	(14)	(13)
Foreign currency translation effects	792	(90)
As of December 31	13,777	11,999

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, 2018	15,134,803	151,348,027	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
New shares issued from contingent capital in 2020	85,214	852,140	0.10
As of December 31, 2020	15,046,017	150,460,167	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2019	22,955,526	229,555,259	0.10
As of December 31, 2020	22,935,926	229,359,259	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

On April 1, 2020, the Annual General Meeting approved a renewal of the authorized share capital for another two years (from April 2020 to April 1, 2022) and other changes to the authorized share capital, which are set out below. Since April 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 4,488,240 (prior to April 2020, 4,500,000) by issuing up to 44,882,400 (prior to April 2020, 45,000,000) fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each until April 1, 2022. 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 14,960,800 (prior to April 2020, 15,000,000) fully-paid registered shares, if the shares are to be used:

- for the takeover 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, and since April 2020, and/or the rating capital position of the Company or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

Until April 1, 2022, 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 14,960,800 (prior to April 2020, 30,000,000) new shares.

Consolidated financial statements (continued)

b) Contingent share capital

Financial Instruments

At the Annual General Meeting of April 1, 2020, the shareholders also approved changes to the contingent share capital. Since April 2020, the share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 2,992,160 (prior to April 2020, 3,000,000) by issuing of up to 29,921,600 (prior to April 2020, 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.

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, and since April 2020, and/or the rating 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.

Since April 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 14,960,800 (prior to April 2020, 30,000,000) new shares until April 1, 2022.

Employee participation

During 2020, 852,140 shares were issued to Group employees out of the contingent capital. During 2019 no shares were issued to employees from contingent share capital. As of December 31, 2020 and 2019 the remaining contingent share capital, available for issuance to employees amounted to CHF 409,509 and CHF 494,723, respectively, and 4,095,092 and 4,947,232 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each, respectively. 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, 2020, the general capital contribution reserve amounted to CHF 252 million.

d) Treasury shares

Table 19.2

Treasury shares	number of shares, as of December 31	2020	2019	2018
Treasury shares		1,964,106	1,549,714	2,342,432
Treasury shares (repurchased under the public share buy-back program for cancellation purposes, see f))		–	–	1,740,000
Total Treasury shares		1,964,106	1,549,714	4,082,432

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).

Consolidated financial statements (continued)

e) Dividends

The dividend of CHF 20 per share was paid out of the available earnings on April 7, 2020, as approved at the Annual General Meeting on April 1, 2020. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 3.1 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

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.

f) Share buy-back program

During 2018, Zurich Insurance Group Ltd had repurchased shares via a public share buy-back program for cancellation purposes. The 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 1,740,000 own shares was approved by the Annual General Meeting of April 3, 2019 and completed in June 2019.

g) Earnings per share

Table 19.3

Earnings per share

for the years ended December 31

	Net income attributable to common shareholders (in USD millions)	Weighted average number of shares	Per share (USD)	Per share (CHF) ¹
2020				
Basic earnings per share	3,834	148,304,623	25.85	24.24
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,662,328	(0.29)	(0.26)
Diluted earnings per share	3,834	149,966,951	25.56	23.98
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

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, 2020 and 2019.

Basic earnings per share is computed by dividing net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding for the year, excluding the weighted average number of shares held as treasury shares. Diluted earnings per share reflects the effect of potentially dilutive shares.

Consolidated financial statements (continued)

20. Employee benefits

The Group had 52'930 and 54'030 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2020 and 2019, respectively. Personnel and other related costs incurred were USD 6.3 billion and USD 6.2 billion for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively, including wages, salaries and social security contributions of USD 5.7 billion and USD 5.5 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 some will still have past service benefits accrued in those plans.

However, the majority of employees now accrue benefits 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.

The Group Pensions Committee is responsible for developing, reviewing and advising on the Group governance framework in matters related to pension and post-employment benefit arrangements. It provides oversight and guidance in the areas of market, demographic and reputational risk. It reports to and makes recommendations to the Group Balance Sheet Committee on material pension-related matters and reports regularly to the Remuneration Committee. 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.

Funding and asset allocation is subject to local legal and regulatory requirements.

a) Defined benefit pension plans

The largest defined benefit obligations are in the pension plans 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.

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. Independent actuarial valuations for the plans are performed as required. It is the Group's general principle that plans are appropriately funded in accordance with local pension regulations in each country.

The pension plans typically expose the company to risks such as interest rate, price inflation, longevity and salary. To the extent that pension plans are funded, the assets held mitigate some of the liability risk but introduce some investment risk.

Consolidated financial statements (continued)

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. In recent years, the integration of environmental, social and governance (ESG) factors has become a significant element of Zurich's pension plans' investment decision making. Pension plans will continue progressing on their responsible investment journey, leveraging Zurich's expertise and leadership while being cognizant of their fiduciary responsibility.

For post-employment defined benefit plans, total contributions to funded plans and benefits paid directly by the Group were USD 268 million for 2020 compared with USD 282 million for 2019. The estimated total for 2021 is USD 325 million (actual amount may differ).

Swiss pension plan

The main plan provides benefits that exceed the minimum benefit requirements under Swiss pension law. It provides a lifetime pension to members based on their accrued retirement savings in the basic and additional accounts multiplied by the applicable conversion rate 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. In addition, at retirement, the plan pays a one-off cash sum settlement equal to the accrued retirement savings in the capital account. 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 plan. 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 the plan 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 a minimum level of interest on the mandatory part of 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.

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, 2019 and was finalized in September 2020. This valuation disclosed a funding surplus of USD 86 million (GBP 63 million) after taking into account the value of the asset-backed funding arrangement established in 2014.

Consolidated financial statements (continued)

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) pension 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 expected expenses paid from the plan 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. Contributions to support the pension commitments are made to a contractual trust arrangement. 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. New entrants participate in a cash balance arrangement, which has the characteristics of a defined contribution arrangement, with a lump sum paid at retirement and 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

Movement in defined benefit obligation and fair value of assets – current period	in USD millions	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2020		(22,838)	21,071	(436)	(2,203)
Net post-employment benefit (expense)/income:					
Current service cost		(168)	–	–	(168)
Interest (expense)/income		(315)	275	–	(40)
Settlements gains/(losses)		6	(5)	–	1
Past service (cost)/credit		(3)	–	–	(3)
Net post-employment benefit (expense)/income		(480)	269	–	(210)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:					
Return on plan assets excluding interest income		–	2,271	–	2,271
Experience gains/(losses)		(174)	–	–	(174)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions		(50)	–	–	(50)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions		(2,027)	–	–	(2,027)
Change in asset ceiling		–	–	(30)	(30)
Remeasurement effects included in other comprehensive income		(2,251)	2,271	(30)	(10)
Employer contributions		–	233	–	233
Employer contributions paid to meet benefits directly		35	–	–	35
Plan participants' contributions		(71)	71	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)		820	(820)	–	–
Foreign currency translation effects		(1,154)	1,141	–	(14)
As of December 31, 2020		(25,939)	24,236	(467)	(2,170)
of which: Assets for defined pension plans					630
of which: Liabilities for defined pension plans					(2,800)

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, 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)

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								
	2020				2019				
	Quoted in active markets		Other	Total	% of Total	Quoted in active markets		Other	Total
Cash and cash equivalents	581	–	581	2%	432	–	432	2%	
Equity securities	5,538	203	5,742	24%	4,629	159	4,788	23%	
Debt securities	91	17,822	17,913	74%	91	15,098	15,190	72%	
Investment property	–	1,742	1,742	7%	–	1,495	1,495	7%	
Mortgage loans	–	397	397	2%	–	325	325	2%	
Other assets ¹	–	(2,139)	(2,139)	(9%)	–	(1,158)	(1,158)	(5%)	
Total	6,211	18,025	24,236	100%	5,152	15,919	21,071	100%	

¹ In 2020, the Group changed presentation of amounts payable under repurchase agreements in table 20.2. These payables are disclosed as other assets, in the consolidated financial statements of 2019 they were disclosed as cash and cash equivalents. Prior year figures have been restated for comparative purposes.

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, 2020 and 2019, respectively.

Table 20.3a

Key information by main country – current period	in USD millions, as of December 31, 2020					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(5,643)	(13,257)	(3,968)	(1,605)	(1,465)	(25,939)
Fair value of plan assets	6,274	11,371	3,699	1,604	1,287	24,236
Impact of asset ceiling	(412)	(55)	–	–	–	(467)
Net defined benefit asset/(liability)	219	(1,941)	(269)	(1)	(178)	(2,170)
of which: Assets for defined pension plans	232	–	207	147	44	630
of which: Liabilities for defined pension plans	(13)	(1,941)	(476)	(148)	(222)	(2,800)
Net post-employment benefit (expense)/income	(96)	(44)	(22)	(21)	(29)	(210)

Table 20.3b

Key information by main country – prior 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)
of which: Assets for defined pension plans	203	–	–	81	31	316
of which: Liabilities for defined pension plans	(11)	(1,851)	(321)	(141)	(195)	(2,519)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(67)	(61)	(34)	(21)	(15)	(199)

¹ In 2020 the Group changed the presentation of a past service credit resulting in USD 5 million difference in column 'Other' compared to the 2019 consolidated financial statements.

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

Key financial assumptions used for major plans	as of December 31,		2020						2019
			United		United		United		United
	Switzerland	Kingdom	States	Germany	Switzerland	Kingdom	States	Germany	
Discount rate	0.0%	1.3%	2.5%	0.6%	0.2%	1.9%	3.2%	0.9%	
Inflation rate (CPI) ¹	1.1%	1.9%	2.2%	1.4%	1.2%	1.9%	2.0%	1.4%	
Salary increase rate	1.1%	2.8%	4.7%	2.7%	1.2%	2.8%	4.5%	2.7%	
Expected future pension increases	0.1%	3.4%	n/a	1.4%	0.1%	3.5%	n/a	1.4%	
Interest crediting rate	0.3%	n/a	5.0%	n/a	0.3%	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, 2020 and 2019. As RPI is expected to converge with CPI no earlier than in 2030, the RPI assumption for the UK was kept 1.0 percent higher than CPI for durations up to and including 2029 and the same as CPI for 2030 onwards as of December 31, 2020 (1.0 percent higher than CPI at all durations as of December 31, 2019).

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

Mortality tables and life expectancies for major plans – current period	in years, as of December 31, 2020		Life expectancy at age 65 for a male currently aged 65		Life expectancy at age 65 for a female currently aged 65	
			aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
	Country	Mortality table for major plans				
Switzerland	BVG 2015 with generational projections according to CMI model adapted to Swiss mortality with a long-term trend rate of 1.25%	21.70	23.90	23.70	25.70	
United Kingdom	SAPS Series 3 with CMI_2019 projection with plan specific adjustments	21.93	22.93	23.92	25.12	
United States	Pri-2012 with MP-2020 Generational projection and white collar adjustment	21.74	23.12	23.14	24.49	
Germany	Heubeck 2018G	20.33	23.10	23.81	26.04	

Table 20.5b

Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period	in years, as of December 31, 2019		Life expectancy at age 65 for a male currently aged 65		Life expectancy at age 65 for a female currently aged 65	
			aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
	Country	Mortality table for major plans				
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	

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	2020								2019
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	
Duration of the defined benefit obligation (in years)	14.8	20.2	12.3	13.5	15.3	19.8	12.5	14.2	

Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):

< 1 year	253	353	298	83	221	343	227	49
1 to 5 years	1,049	1,634	859	264	917	1,449	892	231
5 to 10 years	1,283	2,572	1,046	335	1,117	2,340	1,065	297

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	
	2020	2019
Discount rate +50 bps	2,093	1,824
Discount rate -50 bps	(2,395)	(2,093)
Salary increase rate +50 bps	(87)	(73)
Salary decrease rate -50 bps	88	70
Price inflation increase rate +50 bps	(1,078)	(1,038)
Price inflation decrease rate -50 bps	961	903
Cash balance interest credit rate +50 bps	(93)	(76)
Cash balance interest credit rate -50 bps	89	72
Mortality 10% increase in life expectancy	(2,445)	(2,162)
Mortality 10% decrease in life expectancy	2,480	2,086

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 279 million and USD 283 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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 532 million and USD 511 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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 187 million and USD 229 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, 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 25 and 34 participants in the plan as of December 31, 2020 and 2019, 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 690 and 658 active participants in the plan as of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020 and 2019 was 4,280 and 2,612, 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, 2020 and 2019, there were 522 and 439 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 2020, 4,145 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,096 in 2019. For the years ended December 31, 2020 and 2019, 2,080 and 1,761 employees, respectively, purchased shares under the 2019 and 2020 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 2020 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, 2020 and 2019 there were 1,162 and 1,133 participants in this plan, respectively.

Table 21

Shares allocated during the period

for the years ended December 31

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2020	2019	2020	2019
Shares allocated during the period	510,046	517,101	333	333

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	2020	2019
	Remaining commitments under investment agreements	3,695	1,398
	Guarantees and letters of credit ¹	974	1,003
	Undrawn loan commitments	1	1
	Other commitments and contingent liabilities ^{2,3}	306	732

1 Guarantee features embedded in life insurance products are not included.

2 Includes USD 95 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.

3 Of which USD 47 million represents a lease agreement in UK commencing in 2022 (sale and leaseback of a new building).

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 2020 and 2019, USD 649 million and USD 629 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, 2019 and 2020.

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 1.5 billion and USD 1.4 billion as of December 31, 2020 and 2019, 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.

Table 23.1

Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities	in USD millions, as of	Total fair value		Total carrying value	
		2020	2019	2020	2019
Available-for-sale securities					
Equity securities		14,779	13,905	14,779	13,905
Debt securities		152,330	138,676	152,330	138,676
Total available-for-sale securities		167,109	152,581	167,109	152,581
Fair value through profit or loss securities					
Equity securities		4,714	4,391	4,714	4,391
Debt securities		7,115	6,713	7,115	6,713
Total fair value through profit or loss securities		11,829	11,105	11,829	11,105
Derivative assets		1,763	1,226	1,763	1,226
Held-to-maturity debt securities		2,991	2,757	2,265	2,117
Mortgage loans		6,205	6,351	5,783	5,935
Other loans		10,412	9,879	8,620	8,274
Total financial assets¹		200,311	183,899	197,369	181,239
Derivative liabilities		(481)	(365)	(481)	(365)
Financial liabilities held at amortized cost					
Liabilities related to investment contracts		(1,134)	(1,106)	(878)	(931)
Senior debt		(5,851)	(5,388)	(5,470)	(5,148)
Subordinated debt		(9,204)	(7,558)	(8,306)	(6,852)
Total financial liabilities held at amortized cost		(16,189)	(14,052)	(14,655)	(12,930)
Total financial liabilities¹		(16,669)	(14,417)	(15,135)	(13,296)

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

Fair value hierarchy – non-unit-linked – current period	in USD millions, as of December 31, 2020	Level 1	Level 2	Level 3	Total
Available-for-sale securities					
Equity securities		9,742	3,291	1,746	14,779
Debt securities		–	144,354	7,976	152,330
Total available-for-sale securities		9,742	147,645	9,722	167,109
Fair value through profit or loss securities					
Equity securities		1,835	561	2,318	4,714
Debt securities		–	7,033	83	7,115
Total fair value through profit or loss securities		1,835	7,594	2,400	11,829
Derivative assets		6	1,404	353	1,763
Investment property		–	3,448	11,301	14,749
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts fair value option ¹		–	–	213	213
Total		11,583	160,091	23,990	195,663
Derivative liabilities		(6)	(423)	(52)	(481)
Liabilities for insurance contracts fair value option ²		–	–	(2,294)	(2,294)
Total		(6)	(423)	(2,346)	(2,775)

1 Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

2 Included within liabilities for insurance contracts.

Table 23.2b

Fair value hierarchy – non-unit-linked – prior period	in USD millions, as of December 31, 2019	Level 1	Level 2	Level 3	Total
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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.3a

in USD millions, as of December 31, 2020		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – current period	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	102,259	16,329	1,163	119,751
	Debt securities	–	8,543	25	8,568
	Other loans	10	3,152	–	3,162
	Total fair value through profit or loss securities	102,269	28,024	1,188	131,481
	Derivative assets	24	1	–	26
	Investment property	–	–	2,957	2,957
	Total investments for unit-linked contracts¹	102,294	28,026	4,145	134,464
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(55,214)	–	(55,214)
	Derivative liabilities	–	(1)	–	(1)
	Total	–	(55,216)	–	(55,216)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Table 23.3b

in USD millions, as of December 31, 2019		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – unit-linked – prior period	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.

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. The valuations of such instruments are obtained from quarterly net asset value information from the fund manager and annual audited financial statements provided by the issuing company. The prices are generally derived for each underlying company in line with the International Private Equity and Venture Capital Valuation (IPEV) guidelines, using discounted cash flow (income approach) or multiple methods (market approach). The Group has only limited insight into the specific inputs used by the fund managers hence a narrative sensitivity analysis is not applicable.
- Non-agency MBS and ABS rated below 'AAA' and private debt holdings including certain private placements and collateralized loan obligations (CLO) that are valued by independent pricing providers or external asset managers using primarily the discounted cash flow method with significant unobservable input parameters such as asset prepayment rate, default rates and credit spreads. A significant market yield increase of the benchmark securities in isolation could result in a decreased fair value, while a significant market yield decrease could result in an increased fair value. However, a reasonable variation in the option-adjusted spread taken from a set of benchmark securities with similar characteristics has only immaterial impact on fair value.
- 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 or discounted cash flow model. The models are asset specific and capitalize the sustainable investment income of a property with its risk specific cap rate or discount the net cash flows respectively. The cap rates and discount rates represent '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 (discount) 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 and market rents. The significant unobservable inputs which are outside this model, are rental growth, long-term vacancy rate and discount rate. Significant increases/(decreases) in 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. For example, an increase in discount rate of 10bps, considered in isolation, would result in a decrease in fair value by approximately 3% (i.e., USD 339 million as of December 31, 2020).
- 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, however, the overall effect on Group financial statements would not be material.
- 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.

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.

For the year ended December 31, 2020 the Group transferred USD 3 billion of unit-linked equity securities, mainly mutual funds from Level 2 into Level 1, due to a change in price frequencies/vendor information indicating an active market with daily published net asset values.

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, 2020	1,417	7,713	2,179	81	132	(42)	10,501
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	146	11	38	–	(11)	–	228
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(7)	(50)	272	2	–	(5)	130
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	103	198	–	–	198	4	67
Purchases	281	928	331	–	16	(8)	640
Settlements/sales/redemptions	(262)	(699)	(436)	(4)	(6)	1	(1,089)
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	25
Transfers into level 3	–	523	–	9	–	–	–
Transfers out of level 3	–	(894)	–	(6)	–	–	–
Acquisitions and divestments	–	–	(134)	–	–	–	–
Foreign currency translation effects	68	246	66	1	24	(3)	798
As of December 31, 2020	1,746	7,976	2,318	83	353	(52)	11,301

1 Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the audited consolidated income statements (see note 6).

2 Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2020, the Group transferred USD 894 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2. The transfers were caused by the application of additional data vendors improving rating and price coverage in the areas of non-agency asset/mortgage backed/private debt securities. Partially offsetting this is the transfer of USD 523 million in securities from level 2 to level 3 predominantly resulting from a transfer of corporate bonds into private debt priced by asset managers.

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, 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 (see note 4).

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 non-agency asset backed securities to 'AAA'.

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, 2020	2,215	(206)	2,010
	Premiums	48	(4)	44
	Claims	(212)	20	(192)
	Fee income and other expenses	6	–	5
	Interest and bonuses credited to policyholders	235	(23)	212
	Changes in assumptions	2	–	2
	As of December 31, 2020	2,294	(213)	2,081

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, 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 23.6a

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, 2020	919	21	3,034
	Realized gains/(losses) recognized in income ¹	8	–	(62)
	Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	93	–	(75)
	Unrealized gains/(losses) recognized in shareholder's equity	–	2	–
	Purchases	224	–	34
	Sales/redemptions	(85)	(2)	(143)
	Transfers into level 3	–	3	–
	Transfers out of level 3	(1)	–	–
	Foreign currency translation effects	4	1	169
	As of December 31, 2020	1,163	25	2,957

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, 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	–	–
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.

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, 2020

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	161,670	5,729	8,615	12,015	188,029
Past due but not impaired financial assets					
Past due by:					
1 to 90 days	–	36	2	1,281	1,319
91 to 180 days	–	6	2	355	362
181 to 365 days	–	4	1	212	216
> 365 days	–	5	–	295	300
Past due but not impaired financial assets	–	51	4	2,143	2,198
Financial assets impaired	40	11	12	201	264
Gross carrying value	161,710	5,791	8,632	14,358	190,491
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	4	12	105	121
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	4	–	226	230
Net carrying value	161,710	5,783	8,620	14,026	190,140

Table 24.1b

in USD millions, as of December 31, 2019

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	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

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, 2020 and 2019, respectively.

Table 24.2a

Development of allowance for impairments – current period	in USD millions	Mortgage	Other	
		loans	loans	Receivables
As of January 1, 2020		6	21	263
Increase/(decrease) in allowance for impairments		1	1	90
Amounts written-off		–	(11)	(29)
Acquisitions/(divestments) and transfers		–	–	10
Foreign currency translation effects		1	1	(2)
As of December 31, 2020		8	12	332

Table 24.2b

Development of allowance for impairments – prior period	in USD millions	Mortgage	Other	
		loans	loans	Receivables
As of January 1, 2019		6	–	243
Increase/(decrease) in allowance for impairments		–	7	22
Amounts written-off		–	15	(1)
Acquisitions/(divestments) and transfers		–	–	4
Foreign currency translation effects		–	–	(5)
As of December 31, 2019		6	21	263

The Group has elected to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective on January 1, 2023. 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 408 million and USD 277 million for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively. The carrying value on held-to-maturity debt securities, mortgage loans, other loans, and receivables include impairment allowances of USD 340 million and USD 270 million of the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 24.3a

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – current period	in USD millions, as of December 31, 2020					
	SPPI		Other financial assets			Total
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale securities						
Equity securities	–	–	14,779	14,779	14,779	14,779
Debt securities	144,106	144,106	8,224	8,224	152,330	152,330
Total available-for-sale securities	144,106	144,106	23,003	23,003	167,109	167,109
Fair value through profit or loss securities						
Equity securities	–	–	4,714	4,714	4,714	4,714
Debt securities	–	–	7,115	7,115	7,115	7,115
Total fair value through profit or loss securities	–	–	11,829	11,829	11,829	11,829
Held-to-maturity debt securities	2,928	2,217	63	47	2,991	2,265
Mortgage loans	6,205	5,783	–	–	6,205	5,783
Other loans ¹	9,488	7,885	63	59	9,552	7,944
Receivables	13,037	13,037	–	–	13,037	13,037
Derivative assets	–	–	1,763	1,763	1,763	1,763
Total financial assets	175,764	173,028	36,722	36,702	212,486	209,731

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 861 million and USD 675 million for fair value and carrying value, respectively.

Table 24.3b

Fair value and carrying value of financial assets split by SPPI and other financial assets – prior period	in USD millions, as of December 31, 2019					
	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.

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	Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total	
	in USD millions, as of December 31, 2020							
	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value	Fair value	Carrying value
Available-for-sale debt securities	143,508	143,508	560	560	38	38	144,106	144,106
Held-to-maturity debt securities	2,927	2,216	–	–	1	1	2,928	2,217
Mortgage loans	6,166	5,750	12	12	28	29	6,205	5,791
Other loans ¹	9,461	7,858	27	27	–	–	9,488	7,885
Receivables	2,441	2,505	10,554	10,718	42	145	13,036	13,368
Total financial assets	164,503	161,838	11,153	11,316	108	213	175,764	173,367

¹ Do not include policyholder loans, which will come under IFRS 17 and are therefore not applicable for IFRS 9, of USD 861 million and USD 675 million for fair value and carrying value, respectively.

Table 24.4b

Financial assets (SPPI) by stages – prior period	Stage 1		Stage 2		Stage 3		Total	
	in USD millions, as of December 31, 2019							
	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.

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	
	2020	2019
Related party transactions – key personnel		
Remuneration of key personnel of the Group		
Cash compensation, current benefits and fees	31	32
Post-employment benefits	4	4
Share-based compensation	42	35
Other remuneration	4	5
Total remuneration of key personnel	81	76

As of December 31, 2020 and 2019, 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, 2020 and 2019. 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 6 million and USD 5 million for the years ended December 31, 2020 and 2019 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, 2020 and 2019, 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

	2020	2019
Certificates of contribution/surplus note		
in USD millions, as of December 31		
3.758% surplus note, due December 2027	100	100
Various other certificates of contribution	–	23
Total	100	123

In February 2020, the Farmers Exchanges repaid all the remaining certificates of contribution at various interest rates 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, as well as numerous unrelated reinsurers. 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 earned 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	
	2020 ¹	2019 ²
Net earned premiums and policy fees	48	197
Insurance benefits and losses, net ^{3,4}	(24)	(143)
Total net technical expenses ⁵	(16)	(63)
Net underwriting result	9	(9)

- From January 1, 2020, Farmers Re Co assumed a 0.25 percent quota share. Another 25.75 percent was assumed by third parties. Effective December 31, 2020, Farmers Re participation in the All Lines agreement remains at 0.25 percent. Another 25.75 percent was assumed by third parties.
- From January 1, 2019, Farmers Re Co assumed a 1.0 percent quota share. Another 28.0 percent was assumed by third parties.
- 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 2020, the total catastrophe recoveries subject to the All Lines agreement was USD 1.3 billion.
- From 2012 to 2018, Zurich Insurance Company Ltd (ZIC) participated in the All Lines agreement. The insurance losses include prior year loss development assumed by ZIC of USD 8 million and USD (7) million, for the years 2020 and 2019, respectively.
- 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 Boards 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 20.1 billion and USD 20.4 billion for the years ended December 31, 2020 and 2019, respectively.

Table 26.3

Farmers Management Services

in USD millions, for the years ended December 31

	2020	2019	Change
Management fees and other related revenues	3,703	3,780	(2%)
Management fees ¹	2,749	2,804	
Revenues for ancillary services	842	858	
Membership fees	59	60	
Other revenues	53	58	
Management and other related expenses	2,345	2,356	–
Expenses for ancillary services	842	858	
Management and other expenses	1,504	1,498	
Gross management result	1,357	1,424	(5%)
Managed gross earned premium margin	6.8%	7.0%	(0.2 pts)

- Decrease in 2020 fee revenues as a result of the COVID-19 premium credits to customers at the Farmers Exchanges and a reduction in the aggregate AIF fee rate.

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 SME

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.

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.1

Property & Casualty –
Overview by segment

in USD millions, for the years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2020	2019	2020	2019
Revenues				
Direct written premiums	13,781	12,722	15,185	14,389
Assumed written premiums	2,058	1,836	851	833
Gross written premiums and policy fees	15,839	14,558	16,036	15,223
Less premiums ceded to reinsurers	(3,109)	(2,739)	(5,970)	(5,551)
Net written premiums and policy fees	12,730	11,818	10,066	9,672
Net change in reserves for unearned premiums	(387)	(327)	(250)	(116)
Net earned premiums and policy fees	12,343	11,491	9,816	9,556
Net investment income on Group investments	498	578	981	1,081
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	50	37	255	174
Net investment result on Group investments	547	615	1,236	1,255
Other income	355	355	37	79
Total BOP revenues	13,246	12,461	11,089	10,890
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	8,298	7,438	6,761	6,555
Policyholder dividends and participation in profits, net	8	7	7	8
Underwriting and policy acquisition costs, net	2,440	2,168	2,538	2,295
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,433	1,458	231	309
Interest credited to policyholders and other interest	173	172	65	66
Restructuring costs and other items not included in BOP	(84)	(100)	(19)	(23)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	12,268	11,142	9,583	9,210
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	978	1,318	1,506	1,681
Depreciation and impairments of property and equipment	109	92	72	66
Amortization and impairments of intangible assets	90	83	39	37
Interest expense on debt	9	18	–	–
Business operating profit before non-controlling interests	770	1,125	1,396	1,578
Non-controlling interests	15	8	–	–
Business operating profit	755	1,117	1,396	1,578

Consolidated financial statements (continued)

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
2,719	2,851	2,242	2,790	-	-	-	-	33,926	32,752
207	179	57	81	597	593	(2,178)	(2,091)	1,592	1,432
2,926	3,030	2,299	2,871	597	593	(2,178)	(2,091)	35,518	34,184
(567)	(505)	(565)	(583)	(568)	(534)	2,178	2,091	(8,601)	(7,822)
2,359	2,525	1,734	2,289	28	59	-	-	26,918	26,362
80	(75)	37	(132)	(3)	(104)	-	-	(522)	(754)
2,439	2,449	1,771	2,157	26	(45)	-	-	26,396	25,608
92	74	160	217	10	11	-	-	1,740	1,961
-	-	-	-	-	-	-	-	305	211
92	74	160	217	10	11	-	-	2,045	2,171
136	145	41	59	3	30	-	-	573	668
2,668	2,669	1,972	2,432	38	(4)	-	-	29,014	28,447
1,476	1,358	641	840	360	285	-	-	17,536	16,475
-	-	-	-	-	(2)	-	-	15	12
601	579	719	910	(9)	(13)	-	-	6,288	5,939
487	441	260	354	36	9	-	-	2,447	2,571
2	4	32	32	7	(3)	-	-	278	271
(23)	(7)	(14)	(50)	-	-	-	-	(140)	(180)
2,543	2,376	1,638	2,086	393	274	-	-	26,425	25,088
124	293	335	346	(355)	(279)	-	-	2,589	3,359
51	37	17	18	1	1	-	-	251	214
23	19	11	13	-	-	-	-	162	151
-	-	-	1	1	12	-	-	10	32
51	237	306	315	(357)	(292)	-	-	2,166	2,962
3	1	68	76	-	-	-	-	86	84
48	236	239	240	(357)	(292)	-	-	2,080	2,878

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.2

Life – Overview by segment

in USD millions, for years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2020	2019	2020	2019
Revenues				
Life insurance deposits	9,390	13,839	761	778
Gross written premiums	7,420	8,025	137	122
Policy fees	1,388	1,564	369	339
Gross written premiums and policy fees	8,808	9,589	505	461
Net earned premiums and policy fees	8,133	8,899	469	447
Net investment income on Group investments	2,226	2,313	31	34
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	434	798	6	16
Net investment result on Group investments	2,660	3,111	37	49
Net investment income on unit-linked investments	917	1,278	–	–
Net capital gains/(losses) and impairments on unit-linked investments	4,413	15,236	615	676
Net investment result on unit-linked investments	5,330	16,514	615	676
Other income	384	369	40	41
Total BOP revenues	16,507	28,893	1,161	1,214
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	6,993	7,571	385	352
Policyholder dividends and participation in profits, net	6,196	17,537	615	676
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	37	333	–	–
Underwriting and policy acquisition costs, net	791	917	53	123
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,240	1,255	90	54
Interest credited to policyholders and other interest	230	212	32	39
Restructuring costs and other items not included in BOP	(82)	(99)	–	–
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	15,404	27,725	1,174	1,244
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	1,103	1,168	(13)	(29)
Depreciation and impairments of property and equipment	26	23	–	–
Amortization and impairments of intangible assets	35	54	–	–
Interest expense on debt	–	2	–	–
Business operating profit before non-controlling interests	1,042	1,089	(13)	(30)
Non-controlling interests	97	52	–	–
Business operating profit	945	1,037	(13)	(30)

Life includes approximately USD 1.1 billion and USD 1.4 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, 2020 and 2019, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
112	87	3,401	3,624	-	-	-	-	13,663	18,328
2,242	1,892	2,193	3,009	33	28	(45)	(37)	11,980	13,038
147	163	69	46	-	-	-	-	1,973	2,113
2,389	2,055	2,262	3,056	33	28	(45)	(37)	13,953	15,151
2,021	1,756	1,977	2,562	24	19	-	-	12,624	13,683
167	179	331	392	-	-	(2)	(2)	2,753	2,915
34	59	12	32	-	-	-	-	486	906
201	238	343	424	-	-	(2)	(2)	3,239	3,821
107	99	31	36	-	-	-	-	1,055	1,413
(4)	126	715	1,256	-	-	-	-	5,739	17,293
104	225	746	1,292	-	-	-	-	6,794	18,706
23	23	68	85	-	-	(2)	(1)	513	518
2,348	2,242	3,133	4,363	24	19	(3)	(3)	23,169	36,728
1,094	1,004	825	1,259	10	5	-	-	9,306	10,190
124	268	756	1,288	-	-	-	-	7,691	19,769
10	32	-	-	-	-	-	-	46	365
324	279	937	1,092	9	8	(2)	(1)	2,112	2,417
522	457	162	248	1	1	-	-	2,015	2,015
13	26	22	26	-	-	-	-	297	303
(40)	(63)	41	(66)	-	-	-	-	(81)	(228)
2,048	2,003	2,742	3,847	20	13	(2)	(1)	21,387	34,831
300	239	391	515	4	6	(2)	(2)	1,782	1,897
9	8	10	7	-	-	-	-	45	39
9	11	9	14	-	-	-	-	52	80
16	16	1	-	-	-	(2)	(2)	16	17
266	202	371	494	4	6	-	-	1,670	1,761
(3)	(2)	152	225	-	-	-	-	246	275
269	204	219	269	4	6	-	-	1,423	1,486

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.3

in USD millions, for the years ended December 31

Business operating profit by business

	Property & Casualty		Life	
	2020	2019	2020	2019
Revenues				
Direct written premiums	33,926	32,752	11,760	12,706
Assumed written premiums	1,592	1,432	220	332
Gross Written Premiums	35,518	34,184	11,980	13,038
Policy fees	–	–	1,973	2,113
Gross written premiums and policy fees	35,518	34,184	13,953	15,151
Less premiums ceded to reinsurers	(8,601)	(7,822)	(1,225)	(1,193)
Net written premiums and policy fees	26,918	26,362	12,727	13,958
Net change in reserves for unearned premiums	(522)	(754)	(104)	(275)
Net earned premiums and policy fees	26,396	25,608	12,624	13,683
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment income on Group investments	1,740	1,961	2,753	2,915
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	305	211	486	906
Net investment result on Group investments	2,045	2,171	3,239	3,821
Net investment result on unit-linked investments	–	–	6,794	18,706
Other income	573	668	513	518
Total BOP revenues	29,014	28,447	23,169	36,728
of which: inter-business revenues	(12)	(601)	(165)	(195)
Benefits, losses and expenses				
Losses and loss adjustment expenses, net	17,539	16,477	–	–
Life insurance death and other benefits, net	(2)	(1)	9,306	10,190
Insurance benefits and losses, net	17,536	16,475	9,306	10,190
Policyholder dividends and participation in profits, net	15	12	7,691	19,769
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	46	365
Underwriting and policy acquisition costs, net	6,288	5,939	2,112	2,417
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	2,447	2,571	2,015	2,015
Interest credited to policyholders and other interest	278	271	297	303
Restructuring costs and other items not included in BOP	(140)	(180)	(81)	(228)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	26,425	25,088	21,387	34,831
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	2,589	3,359	1,782	1,897
Depreciation and impairments of property and equipment	251	214	45	39
Amortization and impairments of intangible assets	162	151	52	80
Interest expense on debt	10	32	16	17
Business operating profit before non-controlling interests	2,166	2,962	1,670	1,761
Non-controlling interests	86	84	246	275
Business operating profit	2,080	2,878	1,423	1,486

Life includes approximately USD 1.1 billion and USD 1.4 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, 2020 and 2019, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

2020	Farmers	Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
610	593	(7)	-	34	58	-	-	46,323	46,109
49	138	-	-	54	62	(17)	(17)	1,899	1,947
659	731	(7)	-	88	119	(17)	(17)	48,221	48,056
337	326	-	-	24	30	-	-	2,334	2,469
996	1,056	(7)	-	112	150	(17)	(17)	50,555	50,525
(174)	(175)	-	-	(5)	(100)	17	17	(9,988)	(9,274)
822	882	(7)	-	107	50	-	-	40,567	41,251
(1)	59	2	-	2	21	-	-	(623)	(949)
821	941	(5)	-	109	71	-	-	39,944	40,302
3,703	3,780	-	-	-	-	-	-	3,703	3,780
189	204	163	196	167	197	(109)	(174)	4,903	5,298
2	3	-	-	174	128	-	-	966	1,248
191	207	163	196	340	325	(109)	(174)	5,869	6,546
163	194	-	-	433	584	-	-	7,389	19,485
89	123	133	218	(9)	51	(342)	(448)	957	1,129
4,967	5,245	291	414	873	1,031	(451)	(623)	57,863	71,242
(18)	(39)	(245)	(261)	(11)	473	451	623	-	-
24	143	-	-	18	47	-	-	17,581	16,666
522	419	(3)	-	338	295	-	-	10,160	10,903
545	562	(3)	-	356	342	-	-	27,741	27,570
173	204	-	-	446	597	-	-	8,325	20,582
-	-	-	-	-	-	-	-	46	365
145	152	4	2	5	20	-	-	8,555	8,529
2,372	2,333	380	383	88	70	(74)	(69)	7,228	7,303
108	111	121	150	26	37	(250)	(282)	581	590
(64)	(17)	(78)	(47)	-	(4)	-	-	(363)	(476)
3,280	3,345	424	488	921	1,061	(323)	(351)	52,113	64,462
1,687	1,900	(132)	(74)	(49)	(31)	(127)	(272)	5,750	6,780
72	69	12	10	-	-	-	-	380	331
114	125	70	30	-	-	-	-	398	386
-	-	495	604	5	21	(127)	(272)	399	401
1,501	1,707	(709)	(717)	(54)	(52)	-	-	4,574	5,661
-	-	-	(1)	-	-	-	-	332	359
1,501	1,707	(709)	(716)	(54)	(52)	-	-	4,241	5,302

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	
	2020	2019	2020	2019
Business operating profit	2,080	2,878	1,423	1,486
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	835	716	390	204
Net gains/(losses) on divestment of businesses ¹	–	(198)	56	(146)
Restructuring costs	(92)	(104)	(64)	(44)
Impairments of goodwill	–	–	–	–
Other adjustments ²	(49)	(77)	(17)	(184)
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	86	84	246	275
Net income before shareholders' taxes	2,861	3,300	2,034	1,591
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	46	365
Net income before income taxes	2,861	3,300	2,081	1,956
Income tax (expense)/benefit attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

- 1 In 2020, Life included gains of USD 115 million due to the sale of the Corporate Life and Pensions (CLP) business to Aflac Incorporated (Aflac) by Zurich Holding Company of America, Inc., Zurich American Life Insurance Company and Zurich American Life Insurance Company of New York, offset by losses of USD 20 million as Zurich International Life Limited entered into an agreement to sell an insurance portfolio, USD 14 million due to the sale of UK International Portfolio Bond by Zurich Life Assurance plc, USD 19 million for re-measurements of assets held for sale based on agreements to sell businesses in the UK and USD 7 million related to the sale of the UK Life business (see note 5). 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.
- 2 Other adjustments in 2020 and 2019 include charges related to the implementation of IFRS 17 and business combination integration costs.

Consolidated financial statements (continued)

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	1,501	1,707	(709)	(716)	(54)	(52)	4,241	5,302
	9	5	(172)	(151)	18	70	1,080	845
	-	-	1	49	-	-	57	(295)
	(55)	(9)	(3)	-	-	(4)	(214)	(160)
	-	-	(33)	-	-	-	(33)	-
	(8)	(8)	(42)	(47)	-	-	(116)	(316)
	-	-	-	(1)	-	-	332	359
	1,446	1,695	(957)	(866)	(37)	14	5,348	5,735
	-	-	-	-	-	-	46	365
	1,446	1,695	(957)	(866)	(37)	14	5,395	6,100
							(1,323)	(1,716)
							(46)	(365)
							(1,277)	(1,351)
							4,071	4,384
							238	237
							3,834	4,147

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.5

in USD millions, as of December 31

Assets and
liabilities by
business

	Property & Casualty		Life	
	2020	2019	2020	2019
Assets				
Cash and cash equivalents	9,850	6,136	4,789	4,309
Total Group Investments	73,303	70,119	124,873	111,265
Equity securities	9,250	8,517	9,087	8,741
Debt securities	53,743	51,795	93,864	82,275
Investment property	5,195	5,048	9,298	7,838
Mortgage loans	950	1,055	4,299	4,322
Other loans	4,159	3,701	8,305	8,073
Investments in associates and joint ventures	6	2	20	16
Investments for unit-linked contracts	–	–	129,797	121,390
Total investments	73,303	70,119	254,670	232,655
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	17,518	14,859	3,026	2,714
Deposits made under assumed reinsurance contracts	56	191	73	65
Deferred policy acquisition costs	5,984	5,694	12,248	11,695
Deferred origination costs	–	–	426	400
Goodwill	1,876	1,531	1,365	1,197
Other intangible assets	1,694	1,729	2,090	2,133
Other assets ¹	17,187	16,226	8,708	7,002
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	127,467	116,485	287,394	262,170
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	69,118	61,366
Liabilities for insurance contracts, gross	83,545	77,643	181,348	168,114
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	61,951	57,473	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	18,709	17,523	–	–
Future life policyholder benefits, gross	30	30	78,151	72,151
Policyholder contract deposits and other funds, gross	34	15	25,495	21,498
Reserves for unit-linked insurance contracts, gross	–	–	75,896	72,863
Other insurance liabilities, gross	2,821	2,602	1,806	1,603
Senior debt	730	621	663	657
Subordinated debt	983	953	655	647
Other liabilities ¹	13,986	12,963	15,478	13,387
Total liabilities	99,244	92,180	267,263	244,171
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	412	695	82	172

¹ As of December 31, 2020, the Group had USD 2.5 billion of assets held for sale based on agreements signed to sell business of Zurich Insurance plc and Zurich International Life Limited (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 32 million. 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). 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.

Consolidated financial statements (continued)

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	818	1,102	5,926	7,983	637	776	(10,914)	(12,426)	11,106	7,880
	5,802	5,488	9,986	9,311	5,779	5,834	(9,345)	(8,704)	210,398	193,312
	71	49	946	835	139	155	-	-	19,493	18,296
	4,150	3,821	5,762	5,467	4,551	4,562	(360)	(412)	161,710	147,507
	159	142	-	-	96	233	-	-	14,749	13,261
	534	559	-	-	-	-	-	-	5,783	5,935
	887	918	3,260	2,991	993	882	(8,985)	(8,291)	8,620	8,274
	-	-	17	17	-	3	-	-	43	39
	1,086	932	-	-	4,175	3,889	-	-	135,058	126,211
	6,887	6,420	9,986	9,311	9,954	9,723	(9,345)	(8,704)	345,456	319,523
	2,074	2,142	-	-	2,936	3,072	(30)	(34)	25,523	22,752
	142	229	-	-	283	258	(52)	(17)	503	726
	1,788	1,811	-	-	-	4	1	2	20,021	19,207
	-	-	-	-	-	-	-	-	426	400
	819	819	29	63	-	-	-	-	4,089	3,610
	383	388	64	83	-	-	-	-	4,230	4,333
	1,812	1,854	1,327	1,624	2,664	2,932	(3,753)	(3,383)	27,944	26,256
	14,723	14,765	17,332	19,063	16,475	16,766	(24,092)	(24,562)	439,299	404,688
	235	225	-	-	153	170	-	-	69,507	61,761
	7,484	7,364	-	3	11,182	11,075	(62)	(59)	283,497	264,140
	198	316	-	1	1,203	1,404	(26)	(30)	63,327	59,165
	21	20	-	-	(2)	10	(4)	(2)	18,724	17,551
	2,304	2,200	-	2	3,474	3,376	(1)	(2)	83,958	77,756
	3,885	3,867	-	-	2,083	2,101	-	-	31,497	27,480
	1,086	932	-	-	4,175	3,889	-	-	81,157	77,684
	(10)	29	-	-	248	296	(32)	(25)	4,834	4,505
	-	-	10,440	9,709	276	274	(6,638)	(6,113)	5,470	5,148
	-	-	9,248	7,726	-	-	(2,580)	(2,475)	8,306	6,852
	2,112	2,020	11,724	13,463	4,185	4,325	(14,813)	(15,919)	32,673	30,238
	9,831	9,610	31,411	30,900	15,797	15,843	(24,093)	(24,565)	399,453	368,139
									38,278	35,004
									1,568	1,545
									39,846	36,549
									439,299	404,688
	128	171	92	68	-	-	-	-	715	1,105

Consolidated financial statements (continued)

Table 276

Property & Casualty – Commercial and Retail Insurance overview ¹	in USD millions, for the years ended December 31			
	Commercial Insurance ²		Retail and SME ²	
	2020	2019	2020	2019
Gross written premiums and policy fees	24,697	23,192	12,454	12,506
Net earned premiums and policy fees	14,663	14,063	11,708	11,590
Insurance benefits and losses, net	10,394	9,691	6,783	6,500
Policyholder dividends and participation in profits, net	8	9	7	6
Total net technical expenses	4,222	3,999	4,188	4,310
Net underwriting result	38	365	730	774
Net investment income	1,251	1,397	481	553
Net capital gains/(losses) and impairments on investments	279	192	26	19
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	(84)	4	(198)	(48)
Business operating profit before non-controlling interests	1,484	1,958	1,039	1,297
Non-controlling interest	(1)	1	87	83
Business operating profit	1,485	1,956	953	1,214

¹ Commercial and Retail Insurance overview exclude Group Reinsurance.

² Beginning in 2020, the Group's Commercial Insurance figures includes the North American alternative markets business, which was previously reported within Retail and other; Retail and other has been renamed as Retail and SME accordingly. Alternative markets includes businesses such as Captives, Programs, Crop, and Direct Markets which by nature are closer to how the Group and external stakeholders define commercial insurance. Prior year Commercial and Retail and SME figures have been restated for comparative purposes. Retail business BOP shifted to Commercial amounted to USD 430 million as of December 31, 2019.

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.7

**Property & Casualty –
Revenues and
non-current assets by
region**

in USD millions

	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			
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Europe								
Austria	619	593					77	55
France	313	303					20	1
Germany	2,779	2,531					715	643
Italy	1,533	1,485					41	49
Ireland	412	363					87	85
Portugal	354	337					18	16
Spain	1,302	1,272					314	288
Switzerland	3,347	2,971					839	708
United Kingdom	3,230	2,938					156	172
Rest of Europe	818	685					74	83
Middle East & Africa								
Middle East	131	115					1	–
Europe, Middle East & Africa	14,836	13,592	5,808	5,044	9,028	8,548	2,343	2,099
North America								
Bermuda	–	7					–	–
Canada	775	590					14	17
United States	14,787	14,183					1,111	1,162
North America	15,562	14,780	15,562	14,780	–	–	1,125	1,178
Asia Pacific								
Australia	691	1,015					903	786
Hong Kong	290	307					34	44
Japan	968	874					25	29
Malaysia	367	343					59	61
Rest of Asia Pacific	511	342					277	10
Asia Pacific	2,827	2,881	877	909	1,950	1,973	1,298	930
Latin America								
Argentina	439	570					183	207
Brazil	838	1,182					357	515
Chile	318	366					22	24
Mexico	526	628					146	170
Venezuela	–	2					–	–
Rest of Latin America	167	180					64	58
Latin America	2,289	2,927	812	941	1,476	1,985	773	974
Group Reinsurance								
Group Reinsurance	5	4	–	–	5	4	1	2
Total	35,518	34,184	23,059	21,674	12,459	12,510	5,540	5,184

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.8

Life –
Revenues and
non-current assets
by region

in USD millions

	Gross written premiums and policy fees from				Property, equipment and intangible assets	
	external customers		Life insurance deposits		as of December 31	
	for the years ended December 31		for the years ended December 31			
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Europe, Middle East & Africa						
Austria	99	107	56	52	27	25
Germany	2,065	2,273	1,565	1,776	73	71
Italy	1,019	871	2,040	2,699	29	38
Ireland ¹	574	577	3,146	3,276	106	88
Spain	1,615	2,090	48	59	1,146	1,083
Switzerland	1,183	1,285	276	241	3	3
United Kingdom	1,549	1,642	90	3,971	127	136
Zurich International ²	466	513	2,044	1,260	47	58
Rest of Europe, Middle East & Africa	208	206	125	505	5	4
Europe, Middle East & Africa	8,779	9,563	9,390	13,839	1,563	1,506
North America						
United States	505	461	761	778	–	–
North America	505	461	761	778	–	–
Asia Pacific						
Australia	1,580	1,179	26	11	1,349	1,182
Hong Kong	54	56	18	20	–	–
Indonesia	58	62	–	–	2	2
Japan	469	407	–	–	15	15
Malaysia	228	237	68	55	88	91
Rest of Asia Pacific ³	–	114	–	–	–	–
Asia Pacific	2,389	2,055	112	87	1,454	1,290
Latin America						
Argentina	117	90	92	80	35	41
Brazil	1,145	1,437	2,980	3,246	239	329
Chile	562	1,075	137	168	360	344
Mexico	388	412	192	131	100	113
Uruguay	41	42	–	–	–	–
Colombia	10	–	–	–	–	–
Latin America	2,262	3,056	3,401	3,624	734	827
Total	13,935	15,135	13,663	18,328	3,751	3,624

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, 2020

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	543.5
Zurich Australian Insurance Limited	Sydney	100	100	AUD	6.6
Zurich Financial Services Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	2,845.0
OnePath Life Limited	Sydney	100	100	AUD	1,314.4
OnePath Life Australia Holdings Pty Limited	Sydney	100	100	AUD	2,565.7
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	2,700.0
Zurich Resseguradora Brasil S.A.	Sao Paulo	100	100	BRL	236.0
Chile					
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Santiago	99.10	99.10	CLP	211,423.0
Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A. ¹	Santiago	51	51	CLP	24,252.9
Germany					
Deutscher Herold Aktiengesellschaft	Köln	100	100	EUR	18.4
Zürich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	100	100	EUR	152.9
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung Aktiengesellschaft	Köln	100	100	EUR	68.5
Indonesia					
PT Asuransi Adira Dinamika Tbk	Jakarta Selatan	80	80	IDR	3,149,468.5
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	1,832.5
Malaysia					
Zurich Life Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	579.0
Zurich Holdings Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	613.4
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, 2020

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	547.6
Zurich Assurance Ltd	Cheltenham, England	100	100	GBP	306.1
Zurich Employment Services Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	287.1
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	1,340.8
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	100	100	GBP	238.8
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man	100	100	GBP	123.4
Zurich UK General Services Limited	Fareham, England	100	100	GBP	385.7
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 ³	Wilmington, DE	100	100	USD	0.0
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. ⁴	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 The LLC interests have no nominal value in accordance with the company's certification of formation and local legislation.

⁴ 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	
	2020		2019		2020	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%		
Total Investments	13,853	15,395	12,037	11,023		
Other assets	3,264	3,365	1,951	1,672		
Insurance and investment contract liabilities ¹	14,534	16,285	11,989	11,046		
Other liabilities	1,168	955	521	375		
Net assets	1,416	1,520	1,477	1,275		
Non-controlling interests in net assets	694	745	739	637		
Total revenues	2,155	3,099	1,706	2,196		
Net income after taxes	290	391	166	90		
Other comprehensive income	(112)	7	138	15		
Total comprehensive income	178	398	304	105		
Non-controlling interests in total comprehensive income	87	195	152	52		
Dividends paid to non-controlling interests	99	186	50	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

On January 12, 2021, the Group announced the successful placement of USD 1.75 billion of dated subordinated notes. The notes will be issued by Zurich Finance (Ireland) DAC and will mature in April 2051.

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

to the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated income statement and consolidated statement of comprehensive income for the year ended December 31, 2020, the consolidated balance sheet as of December 31, 2020, the consolidated statement of cash flows and consolidated statement of changes in equity for the year ended December 31, 2020, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements ([pages 197 to 304](#)) and the audited sections of the risk review on [pages 131 to 158](#) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at December 31, 2020 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 International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards) of the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), 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 230 million

We concluded full scope audit work at 28 business units in 10 countries. The full scope audit work addressed 69% and 74% of the Group's gross written premiums and policy fees (GWP) and total assets, respectively. In addition, specific procedures were performed on a further 22 business units in 10 countries representing a further 6% and 7% of the Group's GWP and total assets, respectively.

As key audit matters the following areas of focus 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 judgment, 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 230 million
How we determined it	We determined an amount with reference to the 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 230 million.
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose NIBIT as a benchmark because, in our view, it is a key indicator for analysts and other external parties, and is a generally accepted benchmark. We also consider BOP as a benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the Group's performance is most commonly measured.

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 28 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 22 business units. Together the full scope audits and specific audit procedures accounted for 75% and 81% 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 judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
<p>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.</p> <p>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. The risk has increased by the impact of COVID-19 on the economic environment and policy behavior.</p> <p>Refer to Notes 4, 8 and 11 to the consolidated financial statements.</p>	<p>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.</p> <p>In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 (including the impact of COVID-19), 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. <p>Finally, we assessed the adequacy of the disclosures in the consolidated financial statements by comparing it against the IFRS standards.</p> <p>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.</p>

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 and other catastrophes (including COVID-19) 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 analyze 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. Our work has included assessing managements methodology and assumptions used for establishing COVID-19 loss reserves.
- 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.

Finally, we assessed the adequacy of the disclosures in the consolidated financial statements by comparing it against the IFRS standards.

Based on the work performed we determined that the conclusions reached by Management with regard to the valuation of property and casualty reserves are reasonable.

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. 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. There is now greater uncertainty surrounding the projections of future income of certain businesses due to COVID-19. 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. We have assessed the impact of COVID-19 on projections of future income.
- Engaging our internal valuation experts to assist in the testing of key assumptions and inputs.

Finally, we assessed the adequacy of the disclosures in the consolidated financial statements by comparing it against the IFRS standards.

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 131–158](#), 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 10, 2021

Holding company

Contents

Income statements	313
Balance sheets	314
Notes to the financial statements	315
Proposed appropriation of available earnings	320
Report of the statutory auditor	322

Review of the year

Net income after taxes for Zurich Insurance Group Ltd amounted to CHF 2,967 million in 2020 compared with CHF 2,864 million in 2019. The increase was mainly driven by a higher dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd (ZIC) of CHF 2,900 million in 2020 compared to CHF 2,750 million in 2019, partially offset by an impairment of a subsidiary of CHF 85 million and a donation to a foundation of CHF 26 million in 2020.

Shareholders' equity increased by CHF 224 million to CHF 13,832 million as of December 31, 2020, from CHF 13,608 million as of December 31, 2019. The increase was mainly driven by net income after taxes for the year as well as by capital contributed through the issuance of new shares to employees out of contingent capital, partially offset by the dividend of CHF 2,968 million paid in 2020.

The Board of Directors proposes to the Annual General Meeting, which is to be held on April 7, 2021, to distribute a dividend from available earnings for 2020 of CHF 20.00 less 35 percent Swiss withholding tax per share.

Holding company (continued)

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31	Notes	2020	2019
Other operating income		28	44
Other operating expenses	4	(46,355)	(11,311)
Depreciation and valuation adjustments to non-current assets	8	(85,000)	–
Financial income	5	3,112,940	2,887,637
<i>Dividend income</i>		2,978,298	2,753,243
<i>Interest income</i>		134,346	134,380
<i>Other financial income</i>		295	14
Financial expenses		(173)	(31)
Direct taxes	6	(14,008)	(12,833)
Net income after taxes		2,967,431	2,863,506

Holding company (continued)

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2020	2019
Current assets				
Cash and cash equivalents		17	334,132	2,423
Receivables from subsidiaries			–	921
Receivables from third parties			92	31,375
Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries			91,427	91,429
Total current assets			425,651	126,148
Non-current assets				
Subordinated loans to subsidiaries		7	2,132,405	2,132,405
Investments in subsidiaries		8	11,283,068	11,368,069
Total non-current assets			13,415,474	13,500,474
Total assets			13,841,124	13,626,622

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2020	2019
Short-term liabilities				
Other liabilities to subsidiaries			–	16,258
Other liabilities to third parties			7,705	920
Other liabilities to shareholders			1,581	1,480
Accrued expenses and deferred income to third parties			–	15
Total short-term liabilities			9,286	18,673
Total liabilities			9,286	18,673
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
Share capital		10	15,046	14,961
Legal reserves:			1,194,968	802,696
<i>Capital contribution reserve</i>		11	509,990	287,506
<i>General capital contribution reserve</i>			251,979	29,495
<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>		12	258,011	258,011
<i>General legal reserve</i>			684,978	515,190
<i>General legal reserve</i>			341,140	341,140
<i>Reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>		12	343,838	174,050
Free reserve		13	346,869	344,643
Retained earnings:				
<i>As of January 1</i>			12,445,649	12,729,702
<i>Dividends paid</i>			(2,968,336)	(2,816,854)
<i>Cancellation of treasury shares (directly held by the Company)</i>		10	–	(547,993)
<i>Net income after taxes</i>			2,967,431	2,863,506
<i>Allocation from/to reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>			(169,788)	217,288
Retained earnings, as of December 31			12,274,955	12,445,649
Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)			13,831,838	13,607,949
Total liabilities and shareholders' equity			13,841,124	13,626,622

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. All variances are calculated using the actual figures rather than the rounded amounts.

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 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.

4. Other operating expenses

Other operating expenses for the year were CHF 46.4 million compared with CHF 11.3 million in 2019. The increase of CHF 35.0 million is mainly driven by a donation of CHF 26.0 million to the Z Zurich Foundation. No such contribution was paid in 2019. In addition, directors' fees of CHF 5.4 million and CHF 4.7 million for the years ended December 31, 2020, and December 31, 2019, respectively, are included in this line item. Overhead expenses increased by CHF 5.6 million to CHF 9.1 million in 2020. Furthermore, fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority of CHF 3.0 million and CHF 2.5 million are included for the years ended December 31, 2020, and December 31, 2019. The line item also includes stamp duty of CHF 2.2 million on the issue of new shares in 2020, whereas in 2019 no new shares were issued.

5. Financial income

Financial income for the year 2020 consists of dividend income of CHF 2,978 million mainly received from the Company's subsidiary ZIC and interest income of CHF 134.3 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 Swiss income and capital tax expense.

7. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 2,132 million as of December 31, 2020, and December 31, 2019, respectively.

8. Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries	2020			2019		
	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	100.0	100.0	11,088,466	100.0	100.0
Zurich Financial Services EUB Holdings Limited	36,436	99.9	99.9	121,436	99.9	99.9
Farmers Group, Inc.	157,992	12.1	4.6	157,992	12.1	4.6
Allied Zurich Limited	175	100.0	100.0	175	100.0	100.0
Total	11,283,068			11,368,069		

¹ in CHF thousands.

The investment in Zurich Financial Services EUB Holdings Limited was impaired by CHF 85 million in 2020, mainly due to a dividend payment.

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 301 to 302](#) 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 922 million as of December 31, 2020, and CHF 1,068 million as of December 31, 2019. The decrease is mainly due to a reduction of a funding agreement in the amount of GBP 70 million (CHF 85 million) with a Group company. 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. The 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 approved by the Annual General Meeting of April 3, 2019, and completed in June 2019.

At the Annual General Meeting of April 1, 2020, the shareholders approved changes to the authorized and contingent share capital, which are set out below. Since April 2020, the authorized share capital (Art. 5bis 1 of the Articles of Association) is comprised of 44,882,400 (prior to April 2020, 45,000,000) shares and 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 29,921,600 (prior to April 2020, 30,000,000) shares. As of December 31, 2020, the contingent share capital for Group employees (Art. 5ter 2a of the Articles of Association) is comprised of 4,095,092 shares after a total of 852,140 shares were issued to Group employees out of the contingent capital during the year 2020. During the year 2019, no 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)

On April 1, 2020, the Annual General Meeting approved a renewal of the authorized share capital for another two years (from April 2020 to April 1, 2022) and other changes to the authorized share capital, which are set out below. Since April 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 4,488,240 (prior to April 2020, 4,500,000) by issuing up to 44,882,400 (prior to April 2020, 45,000,000) fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each until April 1, 2022. 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 14,960,800 (prior to April 2020, 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, and since April 2020, and/or the rating capital position of Zurich Insurance Group Ltd or one of its Group companies in a fast and expeditious manner.

Until April 1, 2022, 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 14,960,800 (prior to April 2020, 30,000,000) new shares.

c) Contingent share capital (as specified in Article 5ter of the Articles of Association)

Financial Instruments

At the Annual General Meeting of April 1, 2020, the shareholders also approved changes to the contingent share capital. Since April 2020, the share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 2,992,160 (prior to April 2020, 3,000,000) by issuing of up to 29,921,600 (prior to April 2020, 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, and since April 2020, and/or the rating 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.

Holding company (continued)

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.

Since April 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 14,960,800 (prior to April 2020, 30,000,000) new shares until April 1, 2022.

Employee participation

On January 1, 2020, 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, 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.

During 2020, 852,140 shares were issued to Group employees out of the contingent capital. During 2019, no shares were issued to Group employees out of the contingent capital. As of December 31, 2020 and December 31, 2019, the remaining contingent share capital available for issuance to Group employees amounted to CHF 409,509.20 and CHF 494,723.20, respectively and 4,095,092 and 4,947,232 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each, respectively. 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	in CHF thousands	2020	2019
		As of January 1	287,506
Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)		(2,226)	–
Additional paid-in capital on share-based payment transactions		224,709	–
As of December 31		509,990	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
	2020	2020 ¹	2019	2019 ¹
As of January 1	1,549,714	432,061	2,342,432	651,093
Purchases during the year	510,592	206,630	272,874	106,310
Sales during the year	(96,200)	(36,842)	(1,065,592)	(325,342)
As of December 31	1,964,106	601,848	1,549,714	432,061
Thereof held in capital contribution reserve				
As of January 1	1,057,654	258,011	1,064,728	259,755
As of December 31	1,057,654	258,011	1,057,654	258,011
Thereof held in general legal reserve				
As of January 1	492,060	174,050	1,277,704	391,338
As of December 31	906,452	343,838	492,060	174,050
Average purchase price, in CHF		405		390
Average selling price, in CHF		296		210

¹ in CHF thousands.

Holding company (continued)

13. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2020	2019
		As of January 1	344,643
Transfer from capital contribution reserve		2,226	–
As of December 31		346,869	344,643

14. Shareholders

According to information available as of December 31, 2020, 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 94 to 123](#) 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, 2020, 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 94 to 123](#) of this Annual Report.

17. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 334.1 million include restricted cash of CHF 0.3 million as of December 31, 2020, compared to cash and cash equivalents of CHF 2.4 million and thereof restricted cash of CHF 0.3 million in the previous year. The increase in cash and cash equivalents of CHF 331.7 million is mainly driven by the receipt of the dividend and interest income of CHF 3,113 million and the cash received following the issuance of new shares out of contingent capital, partially offset by the dividend of CHF 2,968 million paid in 2020. CHF 333.7 million of cash and cash equivalents (2019: CHF 2.0 million) are cash and cash equivalents from subsidiaries.

Holding company (continued)

Proposed appropriation of available earnings

as of December 31	2020	2019
Registered shares eligible for dividends ¹		
Eligible shares	150,460,167	149,608,027

¹ These figures are based on the share capital issued on December 31, 2020, and may change depending on the number of shares issued on April 12, 2021. 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 7, 2021, to appropriate the available earnings for 2020 as follows:

in CHF thousands	Available earnings
Available earnings	
<i>As of January 1, 2020</i>	12,445,649
<i>Dividends paid</i>	(2,968,336)
<i>Net income after taxes</i>	2,967,431
<i>Allocation to reserve for treasury shares (indirectly held via subsidiaries)</i>	(169,788)
Available earnings, as of December 31, 2020	12,274,955

The Board of Directors proposes a dividend of CHF 20.00 before tax per share out of the available earnings for 2020¹:

in CHF thousands	Available earnings
Appropriation of available earnings	
As of January 1, 2021	12,274,955
Dividend payment out of available earnings ¹	(3,009,203)
Balance carried forward¹	9,265,752

¹ These figures are based on the share capital issued on December 31, 2020, and may change depending on the number of shares issued on April 12, 2021. Treasury shares are not entitled to dividends and will not be taken into account.

If this proposal is approved, the dividend, less 35 percent Swiss withholding tax, will be paid from April 13, 2021.

Zurich, February 10, 2021

On behalf of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

Michel M. Liès

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, 2020, balance sheet as of December 31, 2020, and notes, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements ([pages 313 to 319](#)) as of December 31, 2020 comply with Swiss law and the Company's articles of association.

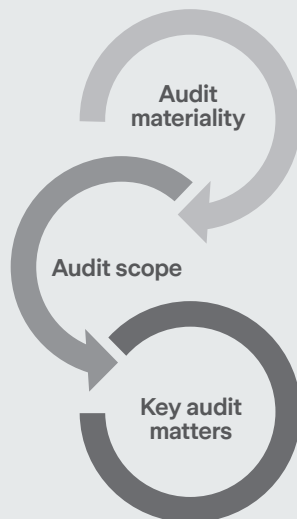
Basis for opinion

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 judgments were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

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 judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

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 11.3 billion, which makes up approximately 82% 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 2020.

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 10, 2021

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 Restrukturisierungskosten, 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 Rückversicherungsgegewinnen.

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 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

Glossar (fortgesetzt)

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 Kennzahl 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 Kennzahl 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 eingetretener Schäden, sowohl bezahlte als auch zurückgestellte, 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 Kennzahl 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 (fortgesetzt)

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 Kennzahl 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 Kennzahl wird berechnet aus dem Bruttomanagementergebnis 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 35](#) 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 unbekannte 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, insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche; (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; (viii) erhöhte Anzahl von Rechtsstreitigkeiten und regulatorischen Massnahmen; und (ix) 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. Spezifisch mit Bezug auf die COVID-19 bezogenen Aussagen ist zu beachten, dass diese auf Basis der Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt und auf Basis von spezifischen Bestimmungen (insbesondere anwendbare Ausschlüsse) von Versicherungspolicen in der abgeschlossenen Form und wie von der Gruppe interpretiert basieren; diese könnten durch regulatorische, gesetzliche, staatliche oder gerichtsbezogene Entwicklungen beeinflusst werden, welche das Ausmass des durch die Gruppe zu deckenden Schadens erhöhen oder, sollten bestehende Vertragsbestimmungen rückwirkend durch Gesetz oder Verordnung ergänzt werden, zusätzlich verursachen könnte. 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 drei 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 Versicherungsgesellschaft 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, die Non-Financial Statements und den Financial Review aufgeteilt ist und die Jahresrechnung (Holding Company) und die konsolidierte Konzernrechnung enthält. Der Lagebericht besteht aus den genannten Berichten ohne den Vergütungsbericht.

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: Lionbridge Switzerland AG

Fotografien: Titelbild, Seiten 3, 27, George Brooks; Seiten 4, 8, 20, 26, 39, Getty; Seite 7, Philippe Lemarchand; Seite 10, James Steinkamp; Seite 10, Tango Uno; Seite 11, fcb; Seite 11, Zurich Hong Kong; Seiten 12, 14, 16, 17, 30, 33, 42, 92, 128, 162, 163, 182, 194, Jorma Müller; Seite 24, Brittany Lesavoy Smith; Seite 25, Safekeep Inc; Seite 28, André Freihofer; Seite 29, WildHearts Group; Seite 35, Daniel Bürgisser; Seite 36, 38, Flood Resilience Alliance; Seite 39, Zurich. Illustrationen: Seiten 15, 25, 26, 29, 38, Jamie Gorman.

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

