

An aerial photograph of a rowing course on a canal. Three rowers are visible, each in a yellow boat, moving away from the camera. The canal is bordered by green grass and residential buildings on the left, and a road on the right. The sky is overcast.

DEEL 1

Jaaroverzicht

2017

achmea 

# Inhoud

<b>KENNISMAKING MET ACHMEA</b>	<b>3</b>	<b>OVERIGE INFORMATIE</b>	<b>45</b>
Hoe zijn we geworden wie we zijn	4	Onze commitments	46
Vier kernkwaliteiten	5	Verslaggevingsprincipes	48
Achmea in getallen	6	<b>BIJLAGEN</b>	<b>50</b>
Onze verzekeringsmerken	7	Begrippenlijst	51
Woord van de Voorzitter	9	Toelichting materialiteitsmatrix	55
Het verhaal van Achmea	11	Uitwerking bij de strategiekaart	57
<b>CONTEXT &amp; STRATEGIE</b>	<b>14</b>	Colofon en contactinformatie	61
Onze context	15		
In gesprek met onze stakeholders	17		
Onze Strategie	19		
<b>DOELSTELLINGEN &amp; VOORTGANG</b>	<b>21</b>		
Onze doelstellingen voor 2017-2019	22		
De voortgang op onze perspectieven	25		
Onze klanten	25		
Onze maatschappelijke waarde	29		
Onze medewerkers	32		
Onze partners	35		
Onze processen	38		
Onze financiële resultaten	41		



DEEL 1



DEEL 2



DEEL 3

Met ingang van de jaarrapportage over 2017 bestaat onze verslaggeving uit drie delen. We sluiten hiermee per deel aan op specifieke interesses van stakeholders. De weergave in drie delen vergroot de helderheid en toegankelijkheid.

Deel 1 is het 'Jaaroverzicht'. Dit is voor een brede doelgroep met daarin de voortgang van Achmea over 2017 en onze visie op de toekomst.

Deel 2 is het 'Jaarrapport'. Dit gaat in op de belangrijkste financiële ontwikkelingen. Het bevat onder meer de jaarrekening, het verslag van de Raad van Bestuur en doet verslag over onze Governance.

Deel 3 met 'Supplementen' bevat informatie voor duurzaamheidsverslaggeving en bijlagen bij de andere delen.



*Samen met de Eindhovense scale-up Amber zet Achmea in op het creëren van innovatieve producten en diensten, die aansluiten bij nieuwe ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit.*

## Kennismaking met Achmea

Hoe zijn we geworden wie we zijn	4
Vier kernkwaliteiten	5
Achmea in getallen	6
Onze verzekeringsmerken	7
Woord van de Voorzitter	9
Het verhaal van Achmea	11



## Hoe we zijn geworden wie we zijn

### MEER DAN 200 JAAR COÖPERATIEF VERZEKEREN

Samen het risico dragen als iemand schade heeft.' Zo begon het in het Friese dorpje Achlum in 1811 met de Onderlinge Brand-Assurantie-Sociëteit. Ulbe Piers Draisma wilde het bezit van 39 boeren en notabelen verzekeren tegen brand.

In de jaren daarna zijn werkgevers- en werknemersorganisaties, ziekenfondsen en onderlinge waarborgmaatschappijen deel gaan uitmaken van ons bedrijf. Organisaties met een duidelijke maatschappelijke rol.

Gevormd door deze achtergrond is een bedrijf ontstaan met een coöperatieve identiteit. Vanuit onze coöperatieve basis denken en handelen wij in het belang van onze klanten. Sinds de oprichting van Draisma's waarborgmaatschappij is er veel veranderd, maar voor Achmea vormt solidariteit nog altijd de belangrijkste kernwaarde. Het coöperatieve gedachtegoed is in onze bedrijfsvoering en aansturing verankerd. Al 200 jaar leveren we producten en diensten vanuit de gedachte dat verzekeren betekent dat je samen het risico draagt als iemand schade lijdt.

Onze ontstaansgeschiedenis heeft niet alleen voor een groot deel onze identiteit bepaald. Het is ook bepalend voor onze activiteiten en kernkwaliteiten van vandaag.





## Vier kernkwaliteiten

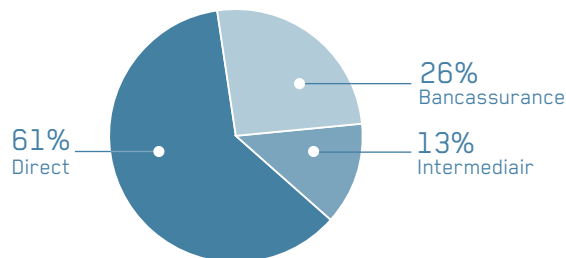
### STERKE MERKEN MET HOGE KLANTWAARDERING

Onze merken worden hoog gewaardeerd door onze klanten. We hanteren een 'multi-brand' strategie met als doel dat onze klanten zich verbonden voelen met hun verzekeraar.



### DISTRIBUTIE VIA MEERDERE KANALEN

Via het bancaire, directe en intermediaire distributiekanaal bieden wij onze klanten een ruim aanbod van verzekeringen en aanverwante financiële producten en diensten.



### KOPLOPER ONLINE DIENSTEN EN INNOVATIE

Achmea is koploper in online dienstverlening binnen de verzekeringssector. Vernieuwing van onze producten en diensten zit al decennia in onze bedrijfsvoering. Gedurende onze ontstaansgeschiedenis zijn vaak nieuwe technieken ingezet om de dienstverlening aan klanten te verbeteren. FBTO en Centraal Beheer waren de eerste 'directe verzekeraars' van Nederland. Door onze ervaring met directe distributie waren we goed gepositioneerd voor de overgang naar online en digitale distributie. We startten in 2009 met InShared, de eerste volledige online verzekeraar in Nederland. Hun efficiënte IT-platform wordt nu ook ingezet om internationaal te groeien. Sinds 2011 maakt de online vergelijker Independer deel uit van onze groep. Om de veiligheid in buurten te verbeteren, is Homies ontwikkeld. Het waarschuwt bij brand of inbraak niet alleen de bewoner, maar ook familie, vrienden of burens. Om onze klanten ook in de toekomst beter van dienst te zijn, is Achmea in 2017 toegetreden tot het Blockchain Insurance Industry Initiative (B3i). We geloven dat blockchain technologie de uitwisseling van gegevens efficiënter en veiliger zal maken.



### GROTE KLANTENBASIS EN MARKTLEIDERSCHAP

We bedienen in Nederland circa tien miljoen particuliere klanten. We bieden een breed aanbod in verzekeringen en diensten. Wij zijn marktleider in schade- en zorgverzekeringen. Op het gebied van inkomens- en levensverzekeringen hebben wij een nummer drie positie in de markt. Wij zijn daarnaast de vijfde institutionele vermogensbeheerder van Nederland.






Schadeverzekeringen #1	Zorgverzekeringen #1	Inkomensverzekeringen #3	Levensverzekeringen Individueel #3	Vermogensbeheer #5
Achmea 22%	Achmea 30%	NN/Delta Lloyd	NN/Delta Lloyd	APG
NN/Delta Lloyd				Blackrock NL
ASR	VGZ	ASR	Vivat	PGGM
Allianz		Achmea 17%	Achmea 15%	MN
	CZ	Goudse	Aegon	Achmea 7%
		Aegon	ASR	
Overige	Menzis	Overige	Overige	Overige
	Overige			











## Achmea in getallen

Hoofdactiviteiten zijn Schade & Inkomen, Zorg, Oudedagsvoorzieningen en Pensioen & Leven

### Hoofdactiviteiten

MARKT- POSITIE	Schade & Inkomen (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR1	 <b>3,3</b> 2016: 3,2
	Zorg (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR1	 <b>13,2</b> 2016: 13,1
	Oudedagsvoorzieningen (Beheerd vermogen Achmea Investment Mgt. in € miljard)
NR5	 <b>120</b> 2016: 116
	Pensioen & Leven (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR3	 <b>1,6</b> 2016: 1,8
	Internationaal (Bruto verdiende premie in € miljard)
Diverse	 <b>1,2</b> 2016: 1,2

### Kerngetallen groep

Operationeel resultaat (Inclusief zorg, € miljoen)	Solvabiliteit (SII) (%)
 <b>349</b> 2016: -319	 <b>184</b> 2016: 181
Operationeel resultaat (Exclusief zorg, € miljoen)	Duurzaamheid (ESG Rating MSCI)
 <b>477</b> 2016: -123	 <b>AA</b> 2016: AA
Netto resultaat (€ miljoen)	Klanttevredenheid <sup>1</sup> (Gem. rapportcijfer cons.markt)
 <b>216</b> 2016: -379	 <b>7,4</b> SECTOR GEM. 2016: 7,4
Bruto verdiende premie (€ miljoen)	Aantal fte's <sup>2</sup> (Intern)
 <b>19.350</b>	 <b>14.582</b> 2016: 15.715

1) klanttevredenheidsonderzoek van Verbond van Verzekeraars score particuliere schadeverzekeringsmarkt.

2) Betreft interne medewerkers van zowel Nederlandse als buitenlandse activiteiten.



## Onze verzekeringsmerken

Achmea is op de verzekeringsmarkt actief met verschillende merken. Onze drie 'sterkste landelijke merken' zijn: Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Interpolis. Dit zijn merken die zich breed oriënteren op de Nederlandse markt. Onze 'andere Nederlandse verzekeringsmerken' richten zich op een specifieke doelgroep of werken via een specifiek distributiekanaal (propositie-merken).



Centraal Beheer heeft rechtstreeks contact met zowel particuliere als zakelijke klanten en is ook in het intermediaire kanaal actief. Door het aantal producten en diensten verder uit te breiden, ontwikkelt het zich steeds meer tot een all-finance dienstverlener. Klanten kunnen er terecht voor onder meer schade- en inkomensverzekeringen, maar ook voor sparen, beleggen en hypotheekverstrekking. Via het Centraal Beheer APF wordt bovendien pensioenuitvoering aangeboden.



Zilveren Kruis is de grootste zorgverzekeraar van Nederland en staat klanten met raad en daad bij om goede zorg te organiseren én om bij te dragen aan een meer vitale en gezonde manier van leven. De betaalbaarheid en toegankelijkheid van zorg voor iedereen zijn daarbij leidend. Zilveren Kruis biedt haar klanten zo meer toegevoegde waarde, bovenop een goede zorgverzekering, via onder meer Actify voor particulieren en Gezond Ondernemen voor zakelijke klanten en werkgevers.



Interpolis is actief in het bancaire kanaal en werkt exclusief samen met de Rabobank. Interpolis is actief op het gebied van preventie en ontwikkelt in dat verband diensten die risico's bij klanten thuis, onderweg, en binnen bedrijven verkleinen of wegnemen. Zo helpt Interpolis waar mogelijk schade te voorkomen. Mocht het onverhoopt toch misgaan, dan staat Interpolis uiteraard klaar voor haar klanten. Dit doet Interpolis op een heldere en concrete manier. Glashelder.

### Andere Nederlandse verzekeringsmerken



Bij FBTO staat keuzevrijheid voorop. FBTO biedt de mogelijkheid om zelf de ideale persoonlijke verzekering samen te stellen.



Avéro Achmea biedt klanten verzekeringen en financiële diensten aan via adviseurs.



De Friesland Zorgverzekeraar werkt samen met stakeholders in Friesland om hoge kwaliteit van zorg te garanderen.



InShared is een online verzekeraar. Het zet zich in voor preventie en geeft premiegeld dat overblijft, terug aan klanten.



Pro-Life Zorgverzekeringen werkt vanuit een christelijke levensovertuiging en biedt klanten een verzekering die past bij hun identiteit.

### Internationale merken



Eureko Sigorta heeft in Turkije een strategische samenwerking met Garanti Bank en biedt schade- en zorgverzekeringen aan.



Interamerican Greece is de op één na grootste verzekeraar van Griekenland en biedt schade-, zorg- en levensverzekeringen aan.



Union is een Slowaakse verzekeraar die schade-, zorg- en levensverzekeringen aanbiedt via het directe en intermediaire kanaal.



Achmea Australia is sinds 2012 actief en biedt verzekeringsproducten voornamelijk aan klanten van Rabobank in Australië.



Medio november 2017 is de verkoop bekend gemaakt van de Ierse levensverzekeraar Friends First aan Aviva Group plc. in lijn met onze strategie.

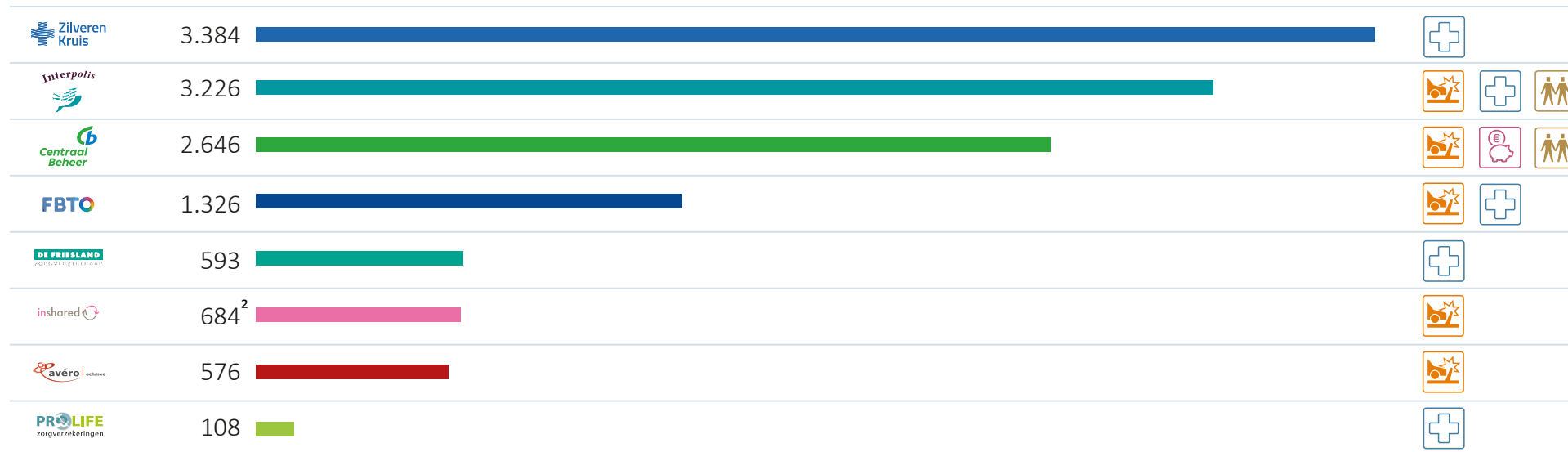


## Aantallen verzekerde klanten

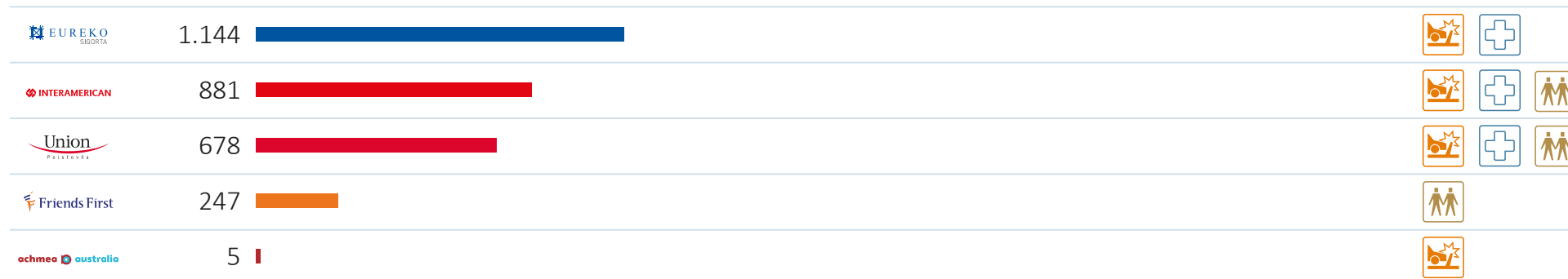
Aantal particuliere klanten per verzekeringsmerk x 1.000<sup>1</sup>

## Nederland

## Activiteiten



## Internationaal



Schade &amp; Inkomen



Zorg



Oudedagsvoorzieningen



Pensioen &amp; Leven

1) Klanten kunnen bij meerdere merken van Achmea verzekerd zijn. Het aantal klanten gecorrigeerd voor de klanten bij meerdere merken bedraagt ongeveer 10 miljoen klanten.

2) Het aantal klanten InShared is inclusief Achmea klanten via de HEMA.





## Woord van de Voorzitter

### Relevant voor onze klanten, toonaangevend als verzekeraar

Als verzekeraar staan wij onze klanten bij en breiden we onze verzekeringsactiviteiten uit met vernieuwende oplossingen en diensten. Met onze coöperatieve identiteit staan we midden in de samenleving en houden we ons actief bezig met actuele, maatschappelijke vraagstukken. Niet vanuit de gedachte dat wij als enige de oplossing voor alle problemen zullen vinden. Maar wel vanuit de overtuiging dat we als coöperatieve verzekeraar, actief op tal van vlakken, breed van waarde kunnen zijn. Voor onze klanten en voor de samenleving. Zo maken wij samen een gezonder, veiliger en meer toekomstbestendig Nederland waar.

‘Samen Waarmaken’ is ook de naam van onze strategische planperiode tot 2020, waarvan we met 2017 het eerste jaar afrondden. We hebben daarin belangrijke verbeteringen gerealiseerd, zowel in de dienstverlening aan onze klanten als bedrijfsmatig. Leidend bij alles wat we doen is ons streven om klantrelevant en toonaangevend te zijn. De wensen van onze klanten en andere stakeholders veranderen in hoog tempo en zij verwachten dat wij hier met onze producten en diensten op inspelen. Door onze dienstverlening tijdig aan te passen, blijven we relevant voor onze klanten. Dat onze klanten vinden dat we hierin slagen, blijkt onder meer uit de waardering die zij hebben voor de dienstverlening van onze merken, die onveranderd hoog is. Dat is een groot compliment waard aan al onze medewerkers die dag in dag uit onze klanten van dienst zijn.

#### Merken toonaangevend met vernieuwing

We investeren aanzienlijk in de vernieuwing van onze dienstverlening. Het afgelopen jaar zijn er zodoende voor onze klanten veel, mooie nieuwe diensten bij gekomen. Centraal Beheer is de eerste verzekeraar die zelfsturende, elektrische deelauto's verzekert. Interpolis trok landelijk de aandacht met een campagne rond verkeersveiligheid en het gevaar van afleiding door het gebruik van mobiele telefoons

achter het stuur. Het bracht een maatschappelijke discussie in een stroomversnelling en toonde andermaal aan dat ‘verzekeren vandaag de dag’ verder gaat dan het vergoeden van schades, en verder zelfs dan het bieden van preventie. Als grootste zorgverzekeraar van Nederland neemt Zilveren Kruis haar maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de beperking van de stijgende zorguitgaven. Onder meer door goede zorginkoop, maar ook door verzekerden te helpen meer vitaal te leven, meer te bewegen en gezonder te eten. Het programma Actify richt zich op verzekerden en met Gezond Ondernemen helpen we werkgevers om hun medewerkers fit en gezond te houden.

#### Coöperatief gedachtegoed nog altijd centraal

Bij alle investeringen in onze bedrijfsvoering blijven onze onderscheidende, coöperatieve uitgangspunten centraal staan. Als verzekeraar hebben we van nature oog voor de langetermijnbelangen van alle stakeholders. Duurzaamheid is daarmee vanzelfsprekend voor ons van groot belang. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de basis van onze bedrijfsvoering en strategie. Als verzekeraar staan we midden in de samenleving en voeren we de dialoog over maatschappelijke thema's. De inbreng die de Vereniging Achmea en haar leden hierbij leveren is van grote toegevoegde waarde. De samenwerking met Vereniging Achmea bepaalt zo mede onze identiteit als coöperatieve verzekeraar.

#### Op koers met de uitvoering van onze strategie

Vorig jaar zijn weer belangrijke stappen gezet binnen onze groep. Bij Schade & Inkomen is het rendement verder hersteld. Investeringen in online diensten, omni-channel service en digitalisering hebben mede geleid tot een groeiend aantal klanten en een aanhoudend hoge waardering. Centraal Beheer ontwikkelt zich verder tot all-finance aanbieder voor verzekeren, sparen, beleggen en hypotheek.



De samenwerking met onze strategische partner Rabobank laat goede resultaten zien. Dat blijkt onder meer uit een groeiende premieomzet voor schade-, inboedel- en overlijdensrisicoverzekeringen van Interpolis. De meest voorkomende particuliere verzekeringen van Interpolis zijn te vinden in de app van Rabo Bankieren waarmee we onze succesvolle bancassurance samenwerking verder uitbreiden naar 1,3 miljoen dagelijkse gebruikers.

Zilveren Kruis kende dit overstapeseizoen (met bijna 30.000 nieuwe klanten) voor het tweede jaar op rij een groei van het aantal verzekerden. Het blijft daarmee het grootste zorgverzekeringsmerk van Nederland. Ons online aanbod en onze positie bij grote werkgevers droegen bij aan de groei.

Het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds biedt een innovatieve pensioenoplossing voor werkgevers en heeft een goed aanbod voor ondernemingspensioenfondsen in een



consoliderende markt. Achmea Pensioenservices en Achmea Investment Management zijn de uitbestedingspartners van het Centraal Beheer APF. Zij leveren onder meer een innovatief, digitaal pensioenplatform en onder andere een fiduciaire rol in vermogensbeheer.

We hebben onze pensioen- en levensverzekeringsactiviteiten samengevoegd en er staat nu een efficiënte serviceorganisatie die een hoog niveau van dienstverlening aan klanten succesvol weet te combineren met een scherp oog op de kosten. Het draagt zo belangrijk bij aan ons resultaat en onze kapitaalpositie.

En tot slot groeien we internationaal met onze strategie gebaseerd op onze kerncompetenties schade- en zorgverzekeringen die worden aangeboden via het directe en bancaire kanaal. De activiteiten van onze Ierse pensioen- en levensverzekeraar Friends First pasten niet meer bij onze strategie en daarom hebben we besloten ons belang in dit bedrijf te verkopen. Eind 2017 hebben we de verkooptransactie aangekondigd en dit zal bij afronding resulteren in een verbetering van onze liquiditeit en solvabiliteit, dat voor een deel zal worden aangewend ten behoeve van onze aandeelhouders.

#### **Medewerkerbetrokkenheid hoog gebleven**

Als grote werkgever zijn we trots op onze medewerkers en op het feit dat de betrokkenheid van onze meer dan 15.000 collega's hoog is. Het jaarlijkse onderzoek onder medewerkers geeft onder meer aan dat het vertrouwen in de toekomst van ons bedrijf is gestegen. Onze rol midden in de samenleving en centraal in de levens van onze klanten is voor nieuwe medewerkers een vaak genoemde reden om voor Achmea te kiezen. In goede samenwerking met de vakbonden, zijn we wederom een moderne CAO overeengekomen, gericht op onder meer 'regie op de eigen loopbaan' en 'gezond en fit kunnen doorwerken'. Bij alle veranderingen in onze organisatie speelt ook de goede relatie met de Ondernemingsraden een belangrijke rol en ik dank hen voor hun grote inzet en betrokkenheid bij onze organisatie.

Gekeken naar enkele jaren terug, staat Achmea er vandaag wezenlijk beter voor. Onze kosten zijn met meer dan een derde afgenomen, terwijl we efficiënter en sneller werken met meer gestroomlijnde processen. Tegelijkertijd is de waardering van onze klanten hoog gebleven, zijn meerdere NPS-scores gestegen, en zijn onze premieomzet en solvabiliteit grofweg stabiel gebleven. Ook hebben we onze leidende marktaandelen op onze kernactiviteiten behouden. Dat is ook een compliment waard aan alle collega's die hier door de jaren heen aan hebben bijgedragen. Het toont aan dat we als groep met elkaar in staat zijn om het verschil te maken.

#### **Verbetering in financiële prestaties**

Financieel hebben we een goede lijn voortgezet in 2017, ook als wordt gecorrigeerd voor onder meer de hagelcalamiteit die onze klanten in 2016 in alle hevigheid raakte en andere bijzondere lasten. Ons operationeel resultaat over 2017 is toegenomen tot €349 miljoen, onze financiële positie is robuust gebleven met een solvabiliteit van 184% bij een stabiele premieomzet van circa €20 miljard. We liggen voor op de geplande reductie van kosten en de onvermijdelijke verdere afname van arbeidsplaatsen. De verhoging van het operationeel resultaat is over 2017 tot stand gekomen dankzij een breed pakket aan maatregelen dat is doorgevoerd. Er is een passende premiestelling in relatie tot de steeds veranderende risico's die worden afgedekt, de kosten voor uitvoering zijn lager en de schadelastbeheersing is verbeterd door onder meer preventie en advies. Samen zorgt dit voor het noodzakelijke herstel van het rendement dat nodig is om te kunnen blijven investeren in de vernieuwing van onze dienstverlening aan onze klanten. Het resultaat over 2017 is beïnvloed door de inzet van circa €108 miljoen om de stijging van de zorgpremies voor dit jaar te beperken. De inzet van de reserves, waarmee de zorgverzekeringspremies wederom onder kostprijs worden aangeboden, is lager dan voorgaande jaren. De inzet van zorgreserves zet zich daarmee voort. Deze reserves zijn er om onverwachte tegenvallers op te vangen voor onze klanten en een verdere inzet om de premiestijging te dempen is dan ook eindig. De lagere inzet over 2017 laat zien dat het einde van dit proces in zicht komt.

#### **Resultaat nog niet op juiste niveau**

Het gaat dus beter, maar alle belangrijke verbeteringen van de afgelopen jaren hebben ons nog niet op het benodigde resultaatsniveau gebracht. Ons verdienvermogen voldoet nog niet aan onze ambities. Onze strategische planperiode loopt tot 2020 en voorziet tegen het eind van die periode in de realisatie van een jaarlijks structureel operationeel resultaat van circa €450 miljoen, exclusief de bijdrage uit onze zorgverzekeringsactiviteiten. Om onze klanten goed te kunnen blijven bedienen, de bedrijfsvoering te vernieuwen en verbeteren en te kunnen investeren in zorginnovaties, is een positief resultaat op onze zorgentiteiten van belang.

#### **Samen Waarmaken tot 2020**

Met de resultaten van 2017 ligt er een goede basis voor de succesvolle afronding van onze plannen in de periode tot 2020. Dit geeft het vertrouwen dat onder meer de verhoging van onze winstgevendheid wordt gerealiseerd. Ook voor de langere termijn is dit een goede basis voor structurele winstgevendheid. Met onze innovaties bouwen we aan een toonaangevende organisatie: een dienstverlener die dagelijks relevant is voor haar klanten. Continue verandering blijft centraal staan in onze bedrijfsvoering. Niet alles dat we vandaag doen, is immers ook morgen nog vanzelfsprekend. Dat kunnen we niet alleen. Dat doen we samen met onze klanten, partners, kapitaalverschaffers en medewerkers. Samen werken wij aan een Achmea dat klaar is voor een mooie toekomst.

**Willem van Duin,**  
*voorzitter Raad van Bestuur*



# Het verhaal van Achmea

## Waarde voor klant en samenleving

### DE KRACHT VAN DE TRADITIE

In ons brede werkerterrein hebben we te maken met maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen. Denk aan zelfrijdende auto's, medische vooruitgang, vergrijzing, digitalisering van de woon- en leefomgeving, veranderingen in het pensioenstelsel en sociale regelingen, cybercrime, klimaatverandering en nog veel meer. In deze dynamische omgeving is het belangrijk om te onderzoeken en te laten zien hoe wij van waarde kunnen zijn voor onze klanten en voor onze samenleving. Dit past bij onze coöperatieve traditie en ons gedachtegoed dat gericht is op het creëren van waarde voor al onze stakeholders.

### ONZE STAKEHOLDERS

We willen blijven voldoen aan de verwachtingen van onze klanten en andere stakeholders en zijn daarom voortdurend en op verschillende manieren met hen in gesprek.

**Klanten** zijn onze belangrijkste stakeholders. Wij leveren onze klanten producten en diensten en zij betalen hiervoor door premies in te leggen. Hun ervaringen, inzichten en wensen zijn belangrijk om onze dienstverlening zo goed mogelijk te maken. Vereniging Achmea is hierbij de vereniging van klanten van de merken van Achmea en een platform voor collectieve belangenbehartiging van klantleden. Achmea is met de klanten in gesprek via de klantraden van de merken en de ledenraad van Vereniging Achmea.

**Medewerkers** zijn het menselijk kapitaal en het kloppend hart van de organisatie. Zij zetten hun talenten in voor het bedrijf en voor onze klanten. Zij leven zich in, begrijpen de behoeften van klanten en zoeken naar nieuwe oplossingen. Zo maken zij onze beloften waar.

We hebben verschillende zakelijke **partners**. De Rabobank en de intermediairs zijn belangrijke distributiepartners. Daarnaast zien we de relaties met onze grootzakelijke klanten

en werkgevers en branches ook als partnerrelaties. Via het initiatief 'De Kamer' van Achmea Corporate Relations spreken wij met onze grootzakelijke klanten over maatschappelijke vraagstukken. Zo bundelt Achmea sinds 2013 de krachten van bestuurders om samen de toekomst van Nederland te helpen vormgeven. Jaarlijks organiseren we verschillende bijeenkomsten waar bestuurders hun visies, uitdagingen en perspectieven met elkaar delen. Ook organiseren we Talentenkamers, doen we onderzoek en maken we publicaties in de vorm van boeken, whitepapers en magazines om verbinding te leggen met de ambitie om samen ons land verder vooruit te helpen.

Ook in het kader van de ontwikkeling van nieuwe proposities en diensten werken we steeds vaker samen met zakelijke partners.

Onze **vermogensverschaffers** (de aandeelhouders, obligatiehouders en overige kapitaalverstrekkers) bieden ons financieel vermogen. Vereniging Achmea is als aandeelhouder zonder winstoogmerk de belangrijkste vermogensverschaffer.

### GEZONDERE, VEILIGERE EN TOEKOMSTBESTENDIGERE SAMENLEVING

Verzekeraars spelen een belangrijke rol op het gebied van veiligheid. Rookmelders, sprinklers, valhelmen en airbags zijn niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven. Aan de ontwikkeling en (wettelijke) invoering van deze preventieve maatregelen hebben verzekeraars een grote bijdrage geleverd. Logisch, want preventie gaat hand in hand met verzekeren. Door de risico's klein te maken houden we de premies betaalbaar en daarmee verzekeren toegankelijk. Deze rol willen we ook in de toekomst blijven vervullen, omdat er nieuwe risico's zijn. Ook op deze nieuwe terreinen willen we van waarde zijn voor onze klanten.

Bijvoorbeeld via verantwoord vermogensbeheer hebben we hierin steeds vaker een rol.

Onze stakeholders geven aan dat zij voor Achmea een belangrijke rol zien om de samenleving **gezonder, veiliger en toekomstbestendiger** te maken. Dat betekent ook dat onze rol in het omgaan met risico's verandert.

We blijven schade vergoeden door een goede en efficiënte schadeafhandeling, maar advies en dienstverlening op het gebied van preventie zal belangrijker worden. We schuiven op van 'schade vergoeden' naar 'het leven veiliger en gezonder maken'. Van 'herstellen' naar 'helpen om iets te bereiken'. Een gezond lichaam, een fitte geest, een veilige woon- en werkomgeving en financiële planning die rekening houdt met onzekerheden, kansen en een ondernemend leven.

Onze maatschappelijke impact concretiseert op vier themagebieden waarmee vanuit de breedte van onze producten en diensten inhoud wordt gegeven aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving:

1. Gezondheid dichterbij voor iedereen
2. Een veilige woon-, leef- en werkomgeving
3. (Financiële) oplossingen voor nu, straks en later
4. Schone, slimme en veilige mobiliteit.

Deze specifieke themagebieden zijn mede geïdentificeerd op basis van een uitgebreide omgevingsanalyse en de dialoog die wij met onze stakeholders voeren. De strategische aspecten worden uitgewerkt in het hoofdstuk "Strategie van Achmea".

### Klantrelevant en toonaangevend

Traditionele risico's, zoals schade aan auto of huis, worden kleiner door de inzet van nieuwe technologie. Maar onzekerheid blijft onderdeel van het leven.



Ook op die terreinen willen we van betekenis zijn voor klanten. Dat brengen we tot uitdrukking in het hogere doel van onze organisatie: met toonaangevende oplossingen zijn we dagelijks relevant voor onze klanten. We geven inzicht en bieden passende oplossingen om beter om te kunnen gaan met hun risico's en onzekerheden.

### ONZE KERNWAARDEN

Onze kernwaarden – **inleven, vernieuwen en waarmaken** – zijn een belangrijk fundament voor de manier waarop wij werken. De dialoog die wij voeren met onze stakeholders geeft richting aan de gewenste impact op de maatschappij en aan de manier waarop wij werken nu en in de toekomst. Dit betekent ook dat we over de grenzen van het traditionele verzekeren heen gaan: er zijn andere manieren om bij te dragen aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving. Met onze kennis van en inzicht in risico's – gebaseerd op de vele data die wij hierover hebben – kunnen wij hier invulling aan geven. Vakmanschap is hiervoor een belangrijke basis. Daarom investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers.

Wij passen ons bedrijf aan, zodat we relevant blijven voor onze klanten. We investeren daarbij in een verbetering van onze dienstverlening.

Samen werken we aan de toekomst van Achmea. In die toekomst is Achmea compacter, werken we digitaler en blijven we onze klanten optimaal bedienen met onze merken. De verzekeringsmerken Centraal Beheer, Interpolis, Zilveren Kruis, Avéro Achmea, De Friesland, FBTO, InShared, OZF en Pro Life bedienen in Nederland circa tien miljoen particuliere klanten. En ze versterken elkaar. Het leverde al veel mooie diensten op het gebied van gezondheid, woonomgeving, mobiliteit en toekomstvoorziening.

### WAT WIJ DOEN EN LEVEREN

Van oudsher organiseren wij risicodeling op basis van solidariteit in de samenleving. Dit is het fundament van verzekeren. Het resultaat hiervan is sociale en economische veerkracht voor individuele klanten maar ook voor de samenleving als geheel. Wat wij doen en leveren met ons brede pakket aan producten en diensten heeft vier essentiële elementen:

1. Advies en dienstverlening over preventie
2. Goede en efficiënte schadeafhandeling
3. Zorginkoop
4. Vermogensbeheer: het verantwoord beleggen van onder meer de premies.

Doordat we risicodeling organiseren en aandacht geven aan hiervoor belangrijke elementen vloeien hier meerdere resultaten uit voort. Deze betreffen: inzicht en advies voor onze klanten, duurzame producten en diensten, een gezonde financiële basis om aan de verplichtingen jegens onze klanten te kunnen voldoen en de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Hiermee maakt Achmea op meerdere terreinen impact op de samenleving.

### VERENIGING ACHMEA VERSTERKT HET COÖPERATIEF FUNDAMENT VAN ACHMEA

Vereniging Achmea is de vereniging van alle klanten van Achmea en onze grootste aandeelhouder. Zij behartigt de collectieve belangen van de klanten van Achmea en draagt zorg voor de continuïteit van de groep. Alle klanten van Achmea, zijn tegelijk ook klantlid van Vereniging Achmea. De Vereniging Achmea heeft geen winstoogmerk en kent twee statutaire doelen:

- Het behartigen van de collectieve belangen van haar klantleden.
- Het borgen van de continuïteit van het bedrijf Achmea.

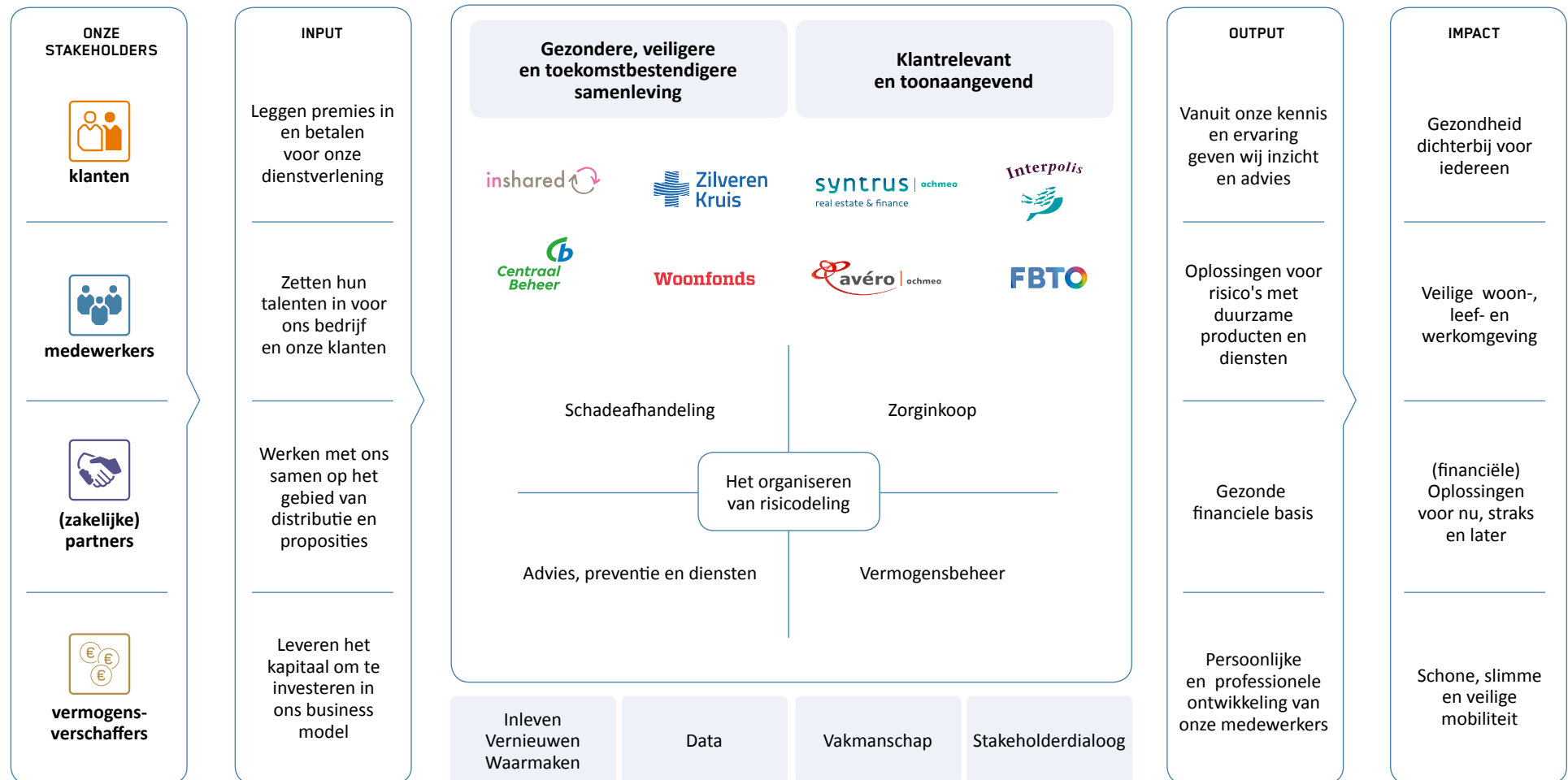
Achmea staat midden in de samenleving en voert dialoog over maatschappelijke thema's. De inbreng die de Vereniging Achmea en haar leden hierbij leveren is van grote toegevoegde waarde. Daarom worden de klantleden vertegenwoordigd door de Ledenraad van Vereniging Achmea. De Ledenraad is een zo getrouw mogelijke afspiegeling van het totale klantledenbestand van Achmea.

Vereniging Achmea wordt bestuurd door een Ledenraad en een Bestuur. De Ledenraad bestaat ten hoogste uit honderd personen. Via de Ledenraad hebben de klantleden dus daadwerkelijk een stem in het bedrijf Achmea. Dat geeft de klanten van Achmea een unieke positie ten opzichte van klanten van veel andere bedrijven.

Onderlinge waarborgmaatschappijen vormden de basis voor Vereniging Achmea. Kenmerkend hierbij is steeds de inspraak van de leden. De samenwerking met de Vereniging Achmea bepaalt zo mede onze identiteit als coöperatieve verzekeraar. Coöperatieve waarden als solidariteit, samenwerking, zeggenschap en invloed van klantleden zijn nog steeds volop van kracht.



## Ons waardecreatiemodel





*Het slimme alarm dat bij brand en inbraak niet alleen een sirene laat afgaan, maar ook jou, je familie, vrienden en burens waarschuwt met een appje. Homies beschermt je huis tegen brand en inbraak.*

## Context & strategie

Onze context	15
In gesprek met onze stakeholders	17
Onze Strategie	19



## Onze context

### PERMANENT IN BEWEGING

Onze omgeving is altijd in beweging. Dit heeft gevolgen voor de financiële sector en voor Achmea, met name voor:

- De producten en diensten die onze klanten nodig hebben en wensen;
- De manier van interactie met onze klanten;
- De impact op bestaande (en nieuwe) businessmodellen.

Voor Achmea is de Vereniging Achmea hierbij van wezenlijk belang, zowel als fundament onder onze coöperatieve identiteit als bij de interactie met onze klanten. Als we kijken naar de wereld om ons heen, zien we tal van ontwikkelingen en trends. We delen deze in naar geleidelijke ontwikkelingen en versnellende bewegingen. Hieronder noemen we de meest belangrijke en geven aan hoe we hierop anticiperen.

### GELEIDELIJKE ONTWIKKELINGEN

#### Zorgvuldig handelen staat centraal

De wijze waarop wij met onze klanten en onze omgeving omgaan wordt steeds belangrijker. De maatschappij verlangt van financiële dienstverleners terecht hoge standaarden in het aanbod van producten en diensten. De wet- en regelgeving verandert. Ook de impact van ons handelen op het milieu is voor steeds meer stakeholders van belang. Vaak gaat het daarbij om de onderliggende principes en ethiek. Ook het onderwerp data en privacy is van belang. Steeds meer bedrijven zien kansen in bedrijfsmodellen waarin financieel resultaat enkel een randvoorwaarde is voor continuïteit.

#### Solidariteit verandert

De wens om solidair te zijn met een ander verschilt per individu. Traditionele vormen van solidariteit veranderen. Het vertrouwen in de overheid of grote instituties die solidariteit 'organiseren' neemt af maar de behoefte om met

elkaar risico's te delen blijft bestaan. Steeds vaker zoeken mensen oplossingen buiten de bestaande producten en aanbieders. Zo ontstaan er nieuwe oplossingen. Dit zien we terug in peer-to-peer platformen waarbij bezit naar gebruik verschuift. Mensen ruilen zaken met bekenden of onbekenden. We zien een groei van kleinschalige initiatieven waarbij de eigen omgeving centraal staat.

#### Meer eigen ruimte en verantwoordelijkheid

Stijgende zorgkosten, pensioenlasten en bijbehorende risico's laten een verandering zien bij overheid en werkgevers bij het overnemen van deze risico's. De grote stelsels voor zorg, pensioen en sociale zekerheid veranderen daardoor. Risico's verschuiven naar burgers en medewerkers. Dit zien we ook terug op de arbeidsmarkt: het aantal zelfstandigen en medewerkers met tijdelijke of flexibele contracten neemt snel toe. Er zijn grotere verschillen in (inkomens)bescherming tussen medewerkers met een vast contract en anderen. Ook hier ontstaat behoefte aan nieuwe oplossingen die uitgaan van meer eigen verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd blijven collectieve vangnetten bestaan. De komende tijd zal de verhouding collectieve en individuele oplossingen in beweging blijven.

### VERSNELLEDE BEWEGINGEN

#### Economische groei

De economie van Nederland groeit weer. De groei is sterker dan in de ons omringende landen. Internationaal zijn de eerste tekenen van een beperkte rentestijging zichtbaar. De relatief hoge economische groei maakt knelpunten zichtbaar op de arbeidsmarkt in sectoren zoals de bouw, maar ook in de verzorging en techniek.

Achmea ondersteunt een gezamenlijke oproep van het Nederlandse bedrijfsleven aan de overheid om de

energietransitie te versnellen. Door het aanjagen van de overgang naar duurzame energie krijgt Nederland de kans om koploper te zijn met de verduurzaming van de economie, het creëren van meer groene welvaart en nieuwe banen. Achmea maakt daarom deel uit van de Transitiecoalitie met meerdere andere grote Nederlandse ondernemingen. Onder meer met onze rol als grote vermogensbeheerder kunnen we onze invloed hiervoor inzetten.

#### Nieuwe technologieën

Nieuwe technologieën veranderen onze leefwereld. Met het Internet-of-Things kunnen apparaten met elkaar communiceren en ons leven vergemakkelijken. Met 'kunstmatige intelligentie' komt meer kennis beschikbaar om processen en diensten te optimaliseren.

Bedrijven kunnen met algoritmen data uit allerlei bronnen combineren en klantinteractie persoonlijk maken. Klanten kunnen aanbieders 'uitnodigen' om proposities op hen af te stemmen. Dit geeft ruimte aan nieuwe businessmodellen, vraag- en aanbodplatformen en smart industrie voor dagelijkse producten. De mogelijkheden die nieuwe technologieën bieden zullen wij onderdeel maken van onze producten en dagelijkse activiteiten.

#### Nieuwe mogelijkheden tot contact en samenwerking

Door technologische ontwikkelingen zijn grote groepen klanten en nieuwe aanbieders relatief eenvoudig aan elkaar te koppelen. Zoekkosten nemen af. Start-ups kunnen snel groeien dankzij de schaalbaarheid van nieuwe technologieën.

Bedrijven herzien hun rol en toegevoegde waarde, aangemoedigd door innovaties die vaak ontstaan uit samenwerking in netwerken.



De levenscyclus van producten en proposities neemt af. Nieuwe mogelijkheden tot contact en samenwerking maken snelle verspreiding van nieuwe ideeën mogelijk.

## RISICO'S EN ONZEKERHEID

### Nieuwe en verdwijnende risico's in de samenleving

Al deze veranderingen hebben invloed op de frequentie of waarschijnlijkheid van risico's. Gebruiksrisico's nemen af, bijvoorbeeld door de ontwikkelingen op het gebied van zelfrijdende auto's en domotica. Vroege signalering van niet gewenste situaties kan bijdragen aan het fors inperken van schadelast. Betere inzichten in gezondheidsrisico's kunnen leiden tot sneller of preventief ingrijpen.

Er doen zich nieuwe risico's voor. Op korte termijn zijn dat de risico's die samenhangen met cybersecurity en met de deeleconomie. Op termijn verwachten we ook een grotere behoefte in het omgaan met risico's rond klimaatverandering en aansprakelijkheid. Voor een deel van die risico's zal de nadruk meer liggen op preventie en risicomitigatie.

### Groeiende onzekerheid voor klanten en bedrijven

Onzekerheid in het leven van onze klanten blijft een 'fact of life'. Onzekerheid rond werk- en inkomen neemt toe doordat nieuwe technologieën het gebruik van arbeid kunnen vervangen. Bij bedrijven ontstaan nieuwe businessmodellen en ecosystemen die technologie gaan inzetten in een combinatie die nu nog niet bestaat. Dit zal leiden tot verandering of zelfs disruptie van bestaande businessmodellen.

## BETEKENIS VOOR ACHMEA

De precieze richting en het tempo van veranderingen is onbekend. Een deel van de bestaande proposities zal verdwijnen, nieuwe proposities dienen zich aan, marktgrenzen vervagen en de concurrentie verandert. Met die wetenschap en in deze context heeft Achmea haar strategie geformuleerd. We anticiperen op de beschreven ontwikkelingen.

We zien voor onszelf een dubbele uitdaging: enerzijds het versterken van onze huidige businessmodellen én anderzijds het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en businessmodellen.

De manier waarop we dat doen staat beschreven in het hoofdstuk Strategie 'Samen Waarmaken'.

### STERKTES

- Klantenbestand, merken; klantwaardering
- Breed portfolio en diversificatievoordeel
- Toonaangevend in zorg- en schadeverzekeringen
- Variëteit in distributie; sterk in bancaire en directe kanaal
- Brede toegang tot zakelijk Nederland

### ZWAKTES

- Financiële resultaten nog niet op ambitieniveau
- Groei vrij besteedbaar kapitaal nodig om blijvend te kunnen investeren in vernieuwing
- Beperkte schaalgrootte internationale activiteiten
- Groot marktaandeel in volwassen thuismarkt

### KANSEN

- Verhogen aantal Rabobank klanten met een verzekering van Interpolis
- Technologie inzetten voor nieuwe diensten, preventie en kostenbesparingen
- Businessmodel uitbreiden met dienstverlening
- Data omzetten in waarde voor klanten
- Verdienmodellen voor nieuwe risico's (cyber, klimaat)
- Partneren in nieuwe ecosystemen

### BEDREIGINGEN

- Introductie van nieuwe verdienmodellen in bestaande markten van Achmea
- Afnemende gebruiksrisico's en verzekeringsbehoefte
- Verticale integratie (herverzekeraars, autofabrikanten)
- Nieuwe ecosystemen rond vraag- en aanbodplatformen
- Veranderende beleving solidariteit
- Impact klimaatverandering





## In gesprek met onze stakeholders

### INPUT VAN ONZE STAKEHOLDERS

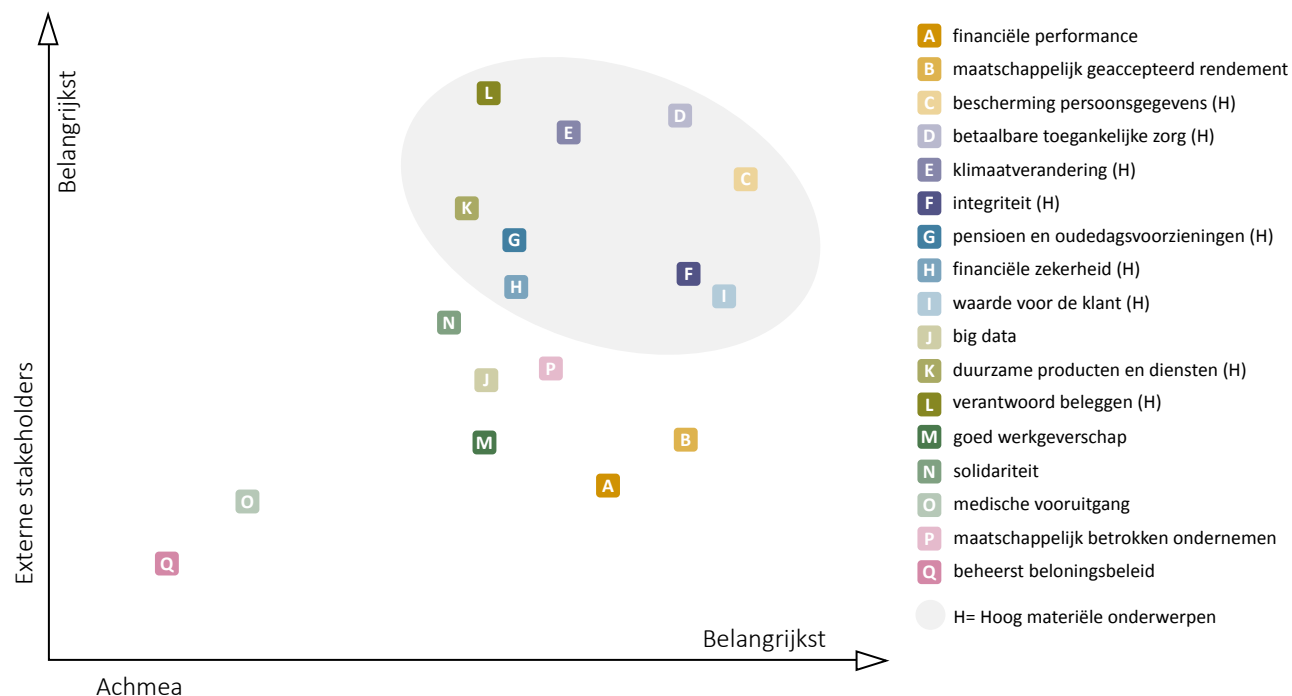
Met al onze verschillende stakeholders zijn wij op verschillende manieren in gesprek. Een groot deel van onze medewerkers heeft iedere dag rechtstreeks contact met onze klanten. Naast deze dagelijkse contacten organiseren we ook meer in de breedte de dialoog met onze stakeholders over producten, dienstverlening, klanttevredenheid, onze maatschappelijke rol en andere onderwerpen die zij belangrijk vinden. Met onze klanten voeren we dit gesprek vooral via klantenraden, klantenpanels, online onderzoeken, Vereniging Achmea, verzekerdenraden en Achmea Corporate Relations (ACR). Met medewerkers spreken wij dagelijks, via de verschillende ondernemingsraden en vakorganisaties en het jaarlijkse medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. Met zakelijke partners spreken we via ACR en in bilateraal zakelijk overleg. Het contact met onze aandeelhouders is ingebed in de formele governance. Met onze aandeelhouders Vereniging Achmea en Rabobank voeren we het gesprek op veel verschillende manieren en niveaus. Tijdens onder meer een periodiek georganiseerde Capital Markets Day hebben wij contact met de houders van preferente aandelen en verschaffers van vreemd vermogen.

### MAATSCHAPPELIJKE CONSULTATIE

Meer specifiek gericht op onze maatschappelijke rol organiseren wij een dialoogproces waarbij we stakeholders betrekken die specifieke maatschappelijke belangen vertegenwoordigen of inzichten hebben. Wij vragen hiervoor onder andere vertegenwoordigers van belangenorganisaties, kennisinstututen en maatschappelijke organisaties, wetenschappers, opinieleiders en klanten. De afgelopen jaren hebben we deze dialoog op verschillende manieren intensief gevoerd, onder meer via een zeer uitgebreide stakeholderconsultatie

in 2015. Mede op basis hiervan en aanvullende, verdiepende stakeholderdialogen hebben we in 2016 onze maatschappelijke doelstellingen geformuleerd: 'Vanuit onze expertise dragen we bij aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving'. Deze keuze zien we bevestigd in de online survey die we in 2017 onder deze maatschappelijke stakeholders hebben uitgevoerd. Het resultaat wordt weergegeven in de materialiteitsmatrix, die veel overeenkomsten vertoont met die van vorig jaar én laat zien dat de trend naar duurzaamheid en maatschappelijke relevantie doorzet.

Betaalbare en toegankelijke zorg is zeer belangrijk. Ook het bevorderen van vitaliteit en gezondheid wordt daar onder begrepen. Klimaatverandering, verantwoord beleggen en bescherming persoonsgegevens nemen toe in belang. Deze ontwikkeling komt overeen met de toegenomen aandacht voor deze thema's in het maatschappelijke debat. De stakeholderconsultatie in 2017 bevestigt dat Achmea een rol heeft om in de volle breedte van haar productportfolio producten en diensten te ontwikkelen die duurzame oplossingen bieden voor klant en samenleving.



Een inhoudelijke bespreking van de materiële onderwerpen is opgenomen in de bijlage 'Onderwerpen uit de materialiteitsmatrix' (p.58).



De uitkomsten van de stakeholder consultatie laten zien dat het merendeel van de materiële onderwerpen zowel door de externe stakeholder als door Achmea zelf van belang worden gevonden.

De onderkende materiële onderwerpen zijn voor Achmea allen relevant bij de strategievorming en de uitvoering daarvan. Negen materiële onderwerpen worden zowel door externe stakeholders als door Achmea als van aanzienlijk belang beoordeeld voor de lang termijn waardecreatie van Achmea. In de materialiteitsmatrix worden deze aangeduid met 'hoog materieel'. In de GRI index (zie hiervoor bijlage A: Supplementen deel 3) is opgenomen waar in het jaarverslag staat beschreven hoe Achmea inspeelt op deze onderwerpen in haar strategie en de bedrijfsvoering.

De materiële onderwerpen worden geadresseerd in de vier strategische thema's die we afgelopen jaar hebben gekozen (zie ook Het verhaal van Achmea ([p.11](#))) waarbij de impact op klanten en de maatschappelijke relevantie het uitgangspunt vormden. Dit wordt nader toegelicht in de paragraaf Onze strategie [p. 19](#). De strategische thema's hebben we in 2018 getoetst aan de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties (zie Onze commitments [p. 46](#)). In 2018 zullen we mede op basis van de SDG's focus aanbrengen in de uitwerking van deze strategische thema's. Hiervoor zullen we een uitgebreide stakeholderconsultatie uitvoeren.



## Onze strategie

### KOERS

Onze strategie is gericht op het versterken van onze huidige businessmodellen én op het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten en businessmodellen. Achmea ontwikkelt zich van traditionele pure risico-verzekeraar naar een meer op diensten gericht bedrijf. Naast verzekeringsproducten, verbreden we ons dienstenaanbod, onder meer op het terrein van preventie. Wij bieden klanten inzicht en oplossingen rond de onzekerheden in hun leven. Dit is de basis om klanttevredenheid hoog te houden en de continuïteit van onze dienstverlening veilig te stellen. Wij werken daarbij met een korte, middellange en langetermijnplanning. 2017 is het eerste jaar geweest van de driejarige korte termijn planperiode met als motto 'Samen Waarmaken'. Daarover meer in de volgende paragraaf. Eerst gaan we in op ons portfolio, profiel en op de vier pijlers van onze strategie.

### Portfolio

We richten ons op particulieren, bedrijven en collectiviteiten, vooral met schade-, inkomens- en zorgverzekeringen en (aanvullende) diensten via het directe en bancaire kanaal. Klanten kiezen hoe ze met ons communiceren: persoonlijk, digitaal of mobiel. We bouwen onze activiteiten uit met oudedagsvoorzieningen, vermogensbeheer en internationale activiteiten.

### Profiel

We willen persoonlijk en liefst dagelijks relevant zijn voor klanten. We bieden inzicht en dialoog om beter met risico's en onzekerheden om te kunnen gaan. Indien gewenst, helpen we klanten om vanuit hun eigen risicoacceptatie te bepalen hoe daarmee om te gaan. We bieden verzekeringen en diensten die passen bij de solidariteit die klanten kiezen. En wanneer een verzekerd risico zich voordoet, vergoeden we de schade en helpen we bij het herstel.

### Versterken huidige positie

De kern is het handhaven van onze marktpositie en het realiseren van een solide financieel resultaat. Dat vraagt als eerste van ons dat we onze klanten van dienst zijn met de bestaande activiteiten. Elke dag weer. In één keer goed en processen steeds verder verbeteren. We spelen hier in op de klantpopulatie door demografische ontwikkelingen, stelselwijzigingen, nieuwe wet- en regelgeving en de toenemende digitale klantinteractie. We kunnen hierdoor ook investeren in de verdere ontwikkeling van ons bedrijf.

### Digitale klantinteractie

Nieuwe uitdagingen in klantinteractie komen vaak van buiten de sector. Klanten hebben terecht steeds hogere verwachtingen. Wij bieden daarom steeds vaker persoonlijke interactie waarbij switchen van kanaal of apparaat probleemloos mogelijk is. Ook peers zijn het referentiekader voor klanten. Persoonlijk online (robot) advies en geautomatiseerde dienstverlening horen hier bij. Real-time inzicht in data over klanten en de mogelijkheden van online en mobiele interactie zijn hierbij voorwaardelijk.

### Bestaande businessmodellen uitbouwen

De nieuwe kansen in ons bedrijfsmodel zijn verbonden aan het beschikbaar komen van nieuwe technologieën en apparaten zoals kunstmatige intelligentie, robotica, wearables en het Internet-of-Things. Dat maakt meer efficiëntie in bedrijfsvoering en klantinteractie mogelijk en biedt nieuwe mogelijkheden om waarde voor klanten te creëren.

Belangrijk is ook dat dit andere bewegingen mogelijk maakt. Zoals de beweging van push naar pull. Klanten hebben daarin het initiatief. Daarbij ligt steeds meer de nadruk op zorgvuldige bedrijfsvoering, vooral in het omgaan met persoonlijke data van onze klanten.

### Strategische innovatie

Partijen van buiten de sector begeven zich op (delen van) de waardeketen, waarbij marktgrenzen vervagen en nieuwe ecosystemen van aanbieders zichtbaar worden. Datahandling, innovatie en partnering bepalen hier het succes. Daar spelen wij op in als voorloper in de markt (mogelijk op geselecteerde domeinen) met eigen platformen of ecosystemen. Ook kan het zijn dat wij ervoor kiezen als volger te opereren die aansluit bij platformen of ecosystemen van anderen. Wij investeren in toekomstige businessmodellen, die behalve verzekeringen ook diensten omvatten, voor bekende risico's en in nieuwe risicogebieden.



## Strategische accenten binnen Samen Waarmaken

### FOCUS IN ACTIVITEITEN

We zijn een jaar onderweg met ‘Samen Waarmaken’, onze strategische richting voor de planperiode 2017 tot en met 2019.

### STRATEGISCHE THEMA'S

#### Domeinen waarop we ons profileren

In het afgelopen jaar hebben we thema's gekozen die impact hebben op klanten en maatschappij. We richten ons op vier thema's omdat deze maatschappelijk relevant zijn. Bij deze vier thema's is duurzaamheid een leidend motief.

De thema's zijn:

- Gezondheid dichterbij voor iedereen;
- Schone, veilige en slimme mobiliteit;
- Veilig wonen en ondernemen;
- Financiële oplossingen voor nu, straks en later.

Hiermee geven we richting aan onze (toekomstige) activiteiten en onze innovatie. Op deze thema's willen we – samen met geselecteerde partners - voorloper zijn in de markt.

Om succesvol te kunnen zijn, maken we ruimte vrij om te experimenteren. Dat vraagt soms om een lange adem en kan alleen als we samenwerking met goedgekozen partners realiseren. Daarnaast ligt de focus op korte termijn op verdere versterking van onze financiële positie door structurele resultaatsverbetering.

### FOCUS VIA MARKTGERICHTE KETENS

Om onze klanten zo goed mogelijk te bedienen, werken we in vijf marktgerichte ketens. Met de ketens Schade & Inkomen, Zorg, Oudedagsvoorzieningen (ODV), Pensioen & Leven en Internationaal zijn we zo efficiënt mogelijk ingericht om – via de proposities van onze merken en onderdelen- te voldoen aan de wensen van onze klanten. Voor de komende periode leggen we daarbij de volgende accenten:

De keten **Schade & Inkomen** is actief met merken als Centraal Beheer, Interpolis, FBTO, Avéro Achmea en InShared. We hebben zo een leidende marktpositie in schadeverzekeren en een derde marktpositie in inkomensverzekeren. De klantwaardering is hoog voor de directe distributie en de distributie via Rabobank. We investeren in kwaliteitsverbetering én groei door verdere vernieuwing van de dienstverlening en innovatieve oplossingen op het terrein van veilig wonen en ondernemen en schone, veilige en slimme mobiliteit. Deze keten levert zo een bepalende resultaatsbijdrage aan de groep. Schadelastbeheersing, kostenverlagingen en een duurzame premiestelling zijn hierbij belangrijke factoren.

De keten **Zorg** zet zich onder meer via de merken Zilveren Kruis en De Friesland Zorgverzekeraar in voor gezondheid dichterbij voor iedereen. Betaalbaarheid en toegankelijkheid zijn daarbij sleutelwoorden. De keten richt zich op de balans tussen solidariteit, marktaandeel en solvabiliteit. Door te investeren in diensten gericht op preventie, bieden de merken in deze keten toegevoegde waarde voor hun klanten. Zij onderscheiden zich met dienstverlening voor het regelen van goede zorg en innovaties op het gebied van gezond leven, vitaliteit en inzetbaarheid: dit onder meer met Actify voor particulieren en Gezond Ondernemen voor werkgevers.

Binnen de keten **Oudedagsvoorzieningen** speelt het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds een grote rol. Het Centraal Beheer APF biedt een innovatieve pensioenoplossing voor werkgevers en heeft een goed aanbod voor ondernemingspensioenfondsen in een consoliderende markt. Achmea Pensioenservices en Achmea Investment Management zijn de uitbestedingspartners van het Centraal Beheer APF. Zij leveren een innovatief, digitaal pensioenplatform en o.a. een fiduciaire rol in vermogensbeheer. Centraal Beheer ontwikkelt zich in deze keten tot een brede financiële dienstverlener, met directe en intermediaire distributie. We bieden klanten mogelijkheden om te sparen, beleggen, een hypotheek af te sluiten en overlijdensrisicoverzekering. Daarnaast bieden we

onze klanten inzicht in hun financiële positie. We streven naar een groei in volume bij pensioenservices en een toename in het vermogen onder beheer bij Achmea Investment Management, zowel institutioneel, vanuit het Centraal Beheer APF en vanuit particulieren. We bieden 3e pijler producten vanuit de keten pensioen- & leven en 4e pijler producten vanuit Achmea Bank en Achmea Investment Management. Bij Pensioenservices richten we ons op verdere kostenreducties en klantbehoud en zijn we actief in dienstverlening aan Ondernemings- en Beroepspensioenfondsen.

De keten **Pensioen- & Leven** is onze serviceorganisatie voor bestaande klanten met een pensioen- of levensverzekering. We hebben een strategische keuze gemaakt voor groei in de collectieve pensioenmarkt met het Centraal Beheer APF. De bestaande portefeuille groeit daardoor niet meer maar de dienstverlening aan klanten zal nog vele jaren op hoog niveau blijven. De keten levert daarbij een belangrijke bijdrage aan onze kapitaalpositie en resultaat. Naast stabiliteit biedt deze keten ook groei met overlijdensrisicoverzekeringen bijvoorbeeld via Interpolis en Centraal Beheer, en het aanbod van direct ingaande pensioenen.

De vijfde keten betreft ons **Internationaal** bedrijf dat integraal onderdeel is van onze groepsstrategie. De keten Internationaal groeit door de inzet van onze kennis en ervaring met schade- en zorgverzekeringen die worden gedistribueerd via directe en bancaire distributie. Deze kerncompetenties benutten we in landen waar we strategische kansen zien in de verzekeringsmarkten. Dit geldt onder meer voor Turkije, Griekenland, Slowakije, Australië en een partnership in Canada. Onder de naam Onlia starten we via het InShared platform volledig online dienstverlening in Canada. In eerste instantie is deze gericht op Wonen en Auto. We zullen deze verzekeringen aanbieden bij volmacht. Waar het ons versterkt, werken we internationaal samen met strategische partners, zoals met Rabobank in Nederland en Australië en met Garanti Bank in Turkije.



*Steeds meer mensen kiezen voor zelfstandig ondernemerschap. Wij denken mee en bieden passende oplossingen op het vlak van arbeidsongeschiktheid, pensioen en schade.*

## Doelstellingen & voortgang

Onze doelstellingen voor 2017-2019	22
De voortgang op onze perspectieven	25
Onze klanten	25
Onze maatschappelijke waarde	29
Onze medewerkers	32
Onze partners	35
Onze processen	38
Onze financiële resultaten	41



# Onze doelstellingen voor 2017-2019

## Strategiekaart 2017-2019



Een toelichting op de strategiekaart 2017-2019 is opgenomen in de bijlage (p.60).



## STRATEGIEKAART 2017-2019

Achmea stuurt de activiteiten langs zes perspectieven. De kernpunten van de strategie zijn vertaald in een strategiekaart. Per perspectief heeft Achmea kritische succesfactoren als leidraad voor de doelstellingen van de planperiode 2017-2019.

## STUREN OP HET BEHALEN VAN ONZE DOELSTELLINGEN

Per perspectief heeft Achmea Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) vastgesteld voor de monitoring en sturing op het behalen van de doelstellingen gedurende de planperiode. In 2017 hebben we de KPI's voor een aantal perspectieven aangescherpt. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen van KPI's vergeleken met het jaarrapport van vorig jaar. De voortgang op de realisatie van de KPI's lichten we hierna toe per perspectief.

### Klant perspectief

Binnen het klantperspectief meten we de verbondenheid van klanten met onze merken met behulp van de relationele Net Promotor Score (NPS). Deze score geeft aan of klanten onze merken zouden aanbevelen. De NPS scores van Centraal Beheer en Interpolis vallen binnen de top 5 positie van de markt. Het is onze doelstelling om deze posities te behouden de komende jaren. Mogelijkheden om hier verder in te verbeteren zien wij vooral in de relationele NPS scores van Zilveren Kruis. Ook voor deze klanten en labels is het onze langere termijn doelstelling om hier een top 5 positie te realiseren.

De mate waarin klanten zich goed geholpen weten met onze verzekeringen en diensten beoordelen we aan de hand van het eigen en AFM Klantbelang Centraal Dashboard.<sup>1</sup> De uitkomsten op dit dashboard zijn een indicator voor de mate

waarin onze producten en diensten aansluiten op de wensen en behoeften van de klant. In 2017 hebben we hiervoor de score van 2016 weten te behouden.

De klant centraal score is overeenkomstig onze doelstellingen.

### Maatschappelijk perspectief

Achmea heeft als belangrijke speler in de verzekeringsbranche een grote impact op de omgeving. Vanuit onze expertise willen wij dan ook bijdragen aan een gezondere en veiligere samenleving. Hiertoe nemen wij verschillende initiatieven, zoals in 2017 de geïntroduceerde Automodus app van Interpolis en leefstijl en zorginnovaties. De komende jaren willen wij deze maatschappelijk van belang zijnde innovaties in aantal uitbreiden.

### Medewerker perspectief

Het creëren van een omgeving waar onze medewerkers zich ontwikkelen en kunnen excelleren is belangrijk voor Achmea. Hierbij vinden wij werken aan duurzame inzetbaarheid van belang. Dit meten we met onder andere de KPI's Inzetbaarheid en Leiderschap die volgen uit ons Medewerker Betrokkenheidsonderzoek (MBO). In 2017 hebben we met een 7,7 op Leiderschap en een 7,2 op Inzetbaarheid de hoge scores weten te behouden op deze KPI's en onze doelstellingen voor 2017 gerealiseerd. Deze KPI's maken ook onderdeel uit van onze langere termijn doelstellingen binnen het medewerkersperspectief.

### Partner perspectief

We werken samen met meerdere partners. Een belangrijke partner is Rabobank, waarmee we via het merk Interpolis in de verzekeringsmarkt aanwezig zijn. Het succes van deze samenwerking meten wij door het aantal Rabobank klanten (particulier en zakelijk) met een Interpolis verzekering.

Voor de komende jaren is de gezamenlijke doelstelling met Rabobank om dit aantal klanten verder uit te breiden. Deze KPI komt in de plaats van de dichtheid van de Rabobank klanten met een Interpolis verzekering.

### Proces perspectief

De wijze waarop wij onze processen uitvoeren is belangrijk voor ons succes. De waardering van de dienstverlening door onze klanten zien wij als graadmeter voor dit succes. Wij meten dit succes door middel van de transactionele Net Promotor Score. Deze score wordt gemeten direct na een contact met een klant over bijvoorbeeld een productaankoop of schade. Met ingang van 2018 betreft de transactionele Net Promotor Score een van de KPI's. Met de nieuwe KPI beogen wij de voortgang op onze procesdoelstellingen beter te kunnen volgen dan voorheen. De eerdere KPI reductie van het aantal verstuurd brieven, zoals gerapporteerd in het jaarverslag van 2016, komt hiermee vervallen. De ambitie van deze KPI betreft dat we in 2019 25% reductie van het aantal verstuurd brieven ten opzichte van 2016 realiseren. De reductie van het aantal verstuurd brieven in 2017 is volgens plan verlopen.

### Financieel perspectief

Voor de continuïteit van de dienstverlening aan onze klanten is het belangrijk dat Achmea financieel gezond is, zowel op korte als langere termijn.

Het succes binnen het financiële perspectief wordt mede gemeten aan de hand van onze winstgevendheid via de KPI Profit Before Tax (PBT). We willen verder onze goede financiële huishouding, robuuste balans en effectief kapitaal- en liquiditeitsbeleid behouden en verder verstevigen. Belangrijke KPI's bij het meten van het succesvol realiseren van deze doelstelling zijn ons financiële resultaat, de liquiditeit op de holding, onze Solvency II ratio en de mate waarin wij vrij

<sup>1</sup>) Achmea Klantbelang Centraal Score (KBC) betreft intern KBC-instrument



besteedbaar kapitaal kunnen genereren. Op deze KPI's laten we in 2017 een sterke verbetering zien ten opzichte van 2016. De komende jaren ligt de focus op het voortzetten van deze stijgende lijn waar het gaat om resultaat en vrij besteedbaar kapitaal. Daarnaast willen we een meer dan concurrerend kostenniveau handhaven. Daarvoor meten we de reductie in operationele bedrijfskosten.





## De voortgang op onze perspectieven

### Onze klanten

We willen graag dat onze klanten zich sterk verbonden voelen met onze merken. Daarom streven we er naar dat de markt en de klanten onze merken goed kennen en vertrouwen. Digitale en omni-channel klantbediening is daarvoor essentieel.

Met onze verzekeringen en diensten willen wij klanten goede en toegankelijke oplossingen bieden voor het omgaan met onzekerheden. Dit doen we door risico's inzichtelijk te maken. En daarmee stellen we klanten in staat om voor hun persoonlijke situatie keuzes te maken over risico's die ze wel of niet willen verzekeren. Daarnaast blijkt uit een onderzoek dat klanten de merken van Achmea vertrouwen.

Door klanten actief te betrekken bij het verbeteren van onze verzekeringen en diensten, weten we wat er leeft en speelt onder onze klanten. We betrekken onze klanten bij het verbeteren van proposities, dienstverlening en processen.

#### Sterk verbonden met onze merken

De merken van Achmea willen relevant en onderscheidend zijn op de momenten die er voor de klant toe doen. Door klanten actief te betrekken bij het verbeteren van onze verzekeringen en diensten weten we wat onze klanten bezig houdt. We kennen de klantbehoeften onder meer door gebruik te maken van 'customer journey' onderzoek en door het klantcontact regelmatig te analyseren.

Zo verbeteren we ons klantcontact en kunnen we de dienstverlening beter af stemmen op de wensen van onze klanten. We hebben met meerdere initiatieven de mogelijkheid van persoonlijk klantcontact op onder meer de websites van onze merken versterkt.

#### Goed geholpen met onze verzekeringen en diensten

Onze klanten zijn tevreden over de producten en diensten van de Achmea merken. Dit blijkt onder meer uit klanttevredenheidsonderzoeken die in 2017 zijn uitgevoerd. (zie onderstaand tabel). Diverse merken van Achmea presteren boven of op het sectorgemiddelde.

### OVERZICHT VAN KLANTTEVREDENHEIDSCORES ACHMEA MERKEN 2017 (2016)

	KEURMERK KLANT- GERICHT VERZEKEREN	CONSUMENTENMARKT				ZAKELIJKE MARKT			
		SCHADE <sup>1</sup>	SCHADE <sup>4</sup>	ZORG <sup>2</sup>	ZORG <sup>2</sup>	LEVEN <sup>1</sup>	SCHADE <sup>3</sup>	INKOMEN <sup>3</sup>	PENSIODEN <sup>3</sup>
<u>Avéro Achmea</u>		7,3 (7,2)		7,7 (7,8)		-	7,5 (7,2)	7,1 (7,1)	6,3 (6,2)
<u>Centraal Beheer</u>		7,5 (7,5)	NPS 4 (5)	-		7,0 (7,0)	7,5 (7,7)	7,2 (7,3)	6,7 (6,6)
<u>De Friesland Zorgverzekeraar</u>		-		8,1 (8,2)		-	-	-	-
<u>FBTO</u>		7,4 (7,3)		8,0 (8,0)		7,2 (-)	-	-	-
<u>InShared</u>		7,4 (7,3)		-		-	-	-	-
<u>Interpolis</u>		7,3 (7,5)	NPS 3 (2)	8,0 (7,9)		(7,2) 6,9	7,5 (7,6)	7,4 (7,2)	-
<u>OZF</u>		-		8,2 (8,2)		-	-	-	-
<u>Pro Life</u>		-		8,1 (8,1)		-	-	-	-
<u>Zilveren Kruis</u>		-		7,8 (7,7)	NPS 0 (-5)	-	-	-	-
<b>Gemiddelde Achmea merken</b>		<b>7,4 (7,4)</b>		<b>8,0 (8,0)</b>		<b>7,1 (6,9)</b>	<b>7,5 (7,5)</b>	<b>7,2 (7,2)</b>	<b>6,5 (6,4)</b>
<b>Sectorgemiddelde</b>		<b>7,4 (7,2)</b>		<b>8,0 (8,0)</b>		<b>7,0 (6,8)</b>	<b>7,4 (7,4)</b>	<b>7,2 (7,2)</b>	<b>6,7 (6,5)</b>

1. Bron: Verbond van Verzekeraars, Verzekeraars in Beeld onderzoek 2016 en 2017.

2. Bron: SAMR, Klantenmonitor Zorgverzekeringen, stand april 2016 en 2017 (Multi-client onderzoek).

3. Bron: Verbond van Verzekeraars, Klanttevredenheidsonderzoek Zakelijk 2016 en 2017 (beiden zijn uitgevoerd door SAMR).

4. Bron: Metrixlab, Brandtracker 2017, jaargemiddelde (Uitgevoerd in opdracht van Achmea).



De merken van Achmea volgen de klanttevredenheid via NPS-metingen. Onze klanten van Centraal Beheer en Interpolis waarderen de producten en dienstverlening op het gebied van schadeverzekeringen; deze scoren hier hoog. De relationele NPS-score van Zilveren Kruis is in 2017 verder gestegen.

### Excellente klantbediening

Onze merken sturen operationeel op het bereiken van excellente klantbediening. De merken van Achmea hebben in 2017 veel markt- en klantonderzoek gedaan en overleggen regelmatig met hun eigen Klantraad. Communicatie, nieuwe producten en serviceproposities worden dikwijls getoetst in eigen klantpanels. Achmea geeft klanten de mogelijkheid om bij klantcontact reacties te geven op de dienstverlening. Dit gebruiken we om de klantbediening verder te verbeteren. Op steeds meer plekken binnen Achmea werken we 'agile' en gebruiken we zogenaamde backlogs met ideeën van klanten om de klantbediening te verbeteren. In 2017 zijn de 'transactionele' NPS-scores van een aantal belangrijke verkoop- en serviceprocessen verder gestegen. In 2017 is onze klantbediening verder doorontwikkeld. Bij Zilveren Kruis is het declareren van kosten onder meer verder verbeterd. Het merendeel van de klanten krijgt een declaratie binnen drie dagen uitgekeerd. Bij Centraal Beheer zijn de mogelijkheden voor klanten om contact te hebben over meerdere voorkeurskanalen bij het afsluiten van een verzekering of het melden van een schade toegenomen. Interpolis kent een goede score op tevredenheid van de particuliere klanten over de schadeafhandeling. Het online schade melden wordt bovendien goed gewaardeerd.

### Inzet van social media

In een recent onderzoek<sup>1)</sup> werd Centraal Beheer verkozen tot meest social verzekeraar. Zilveren Kruis neemt in dit onderzoek een derde plaats in. Centraal Beheer en Zilveren Kruis versterken via social media hun klantrelaties en gaan dialogen aan over actuele zaken. Centraal Beheer heeft van

1) Bron: IDTS, Social Media Insurance Monitor 2017, januari 2018

alle Nederlandse verzekeraars de meeste fans over alle kanalen (Facebook, Twitter, LinkedIn en Instagram) heen.

### Klantbelang Dashboard

We streven naar de aansluiting bij huidige en toekomstige wensen en eisen van klanten. Klanten kunnen dit verifiëren bij andere instanties, zoals toezichthouders en consumenten organisaties. Met het Klantbelang Dashboard van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) zijn door de AFM normen gesteld om te toetsen of Achmea, als een van de grote zes verzekeraars in Nederland, het belang van de klant centraal stelt in de producten en diensten die zij aanbiedt. Achmea scoort op de meeste modules beter dan het marktgemiddelde. Volgens de KBC meting door de AFM scoort de module claimafhandeling nog beneden het marktgemiddelde.

De meer frequente interne Achmea Klantbelang Centraal meting geeft een positieve ontwikkeling van score op deze module in 2017 weer. Er zijn voldoende handvatten om een score op of boven het marktgemiddelde volgens de meting door de AFM te realiseren.

MODULE	ACHMEA MERKEN	MARKT
Self-assessment Hypotheken	3,9	3,7
Informatieverstrekking verzekeraars	4,3	3,6
Claimafhandeling	2,6	3,3
Betalingsachterstanden hypotheek	3,0	2,8
Beleggingsverzekeringen	4,0	3,2

Bron: AFM Klantbelang Dashboard 2017

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) onderstreept de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Achmea heeft voor de meeste merken een KKV-keurmerk aangevraagd en ook ontvangen. In 2017 zijn de keurmerken behouden. (Zie tabel p. 25)

### VOORTGANG BIJ ONZE MEEST BEKENDE MERKEN

Achmea richt zich op verdere digitalisering en het mobiel maken van de interactie met klanten. In 2017 hebben onze merken verder vernieuwingen doorgevoerd.

#### Centraal Beheer

Centraal Beheer heeft in 2017 de digitale klantbediening voor de particuliere en zakelijke markt verder versterkt. Met (assisted) selfservice en omni-channel klantbediening kunnen particuliere en zakelijke klanten gemakkelijker producten en diensten zelf afsluiten en realtime wijzigingen doorvoeren. We werken samen met (potentiële) klanten om de dienstverlening te verbeteren en innovatieve concepten in de markt te kunnen zetten.

#### Zelfservice

We hebben de zelfservice op de websites en in de apps verbeterd. Er wordt meer verkocht via de online kanalen in de particuliere, zzp- en kleinzakelijke markt. Bij Centraal Beheer kunnen klanten zelf schade melden via een chatbot en online de voortgang van de schadeafhandeling volgen via hun persoonlijke track & trace webpagina. De al in 2016 ingevoerde klantcontactkanalen Whatsapp en live chatten met een klantcontactmedewerker zijn beter geïntegreerd binnen onze klantprocessen. Ook zien we de verkopen via online kanalen in de particuliere, zzp en kleinzakelijke markt toenemen.

#### Online schadeherstelservice

Sinds 2017 kunnen klanten bij een schade die buiten de dekking valt (bijvoorbeeld als de auto alleen WA is verzekerd) en klanten van andere verzekeraars het netwerk van schadeherstellers gebruiken. Via de online schadeherstelservice kan de klant een schadehersteller in de buurt vinden en offertes opvragen en vergelijken.



### Even Apeldoorn bellen

Uit klantonderzoek blijkt dat klanten zeer tevreden zijn over het gemak waarmee verzekeringen telefonisch kunnen worden afgesloten of gewijzigd. De mogelijkheid van telefonisch klantcontact via “Even Apeldoorn bellen” wordt door klanten in 2017 hoog gewaardeerd. Ook uit diverse website-onderzoeken<sup>1</sup> blijkt dat het makkelijk is om verzekeringen af te sluiten bij Centraal Beheer. In de zakelijke markt scoort Centraal Beheer met haar AOV voor zelfstandigen het maximale vijf sterren product op voorwaarden in de Moneyview<sup>2</sup> benchmark.

### Gemaksbeleggen

Centraal Beheer helpt als financiële dienstverlener klanten onder meer met het opbouwen van vermogen voor de periode na pensionering. Als onderdeel hiervan biedt Centraal Beheer beleggingsrekeningen onder de naam 'Gemaksbeleggen'. In 2017 is door Centraal Beheer een campagne gevoerd om Gemaksbeleggen onder de aandacht te brengen waardoor het bedrag aan nieuwe beleggingen is gestegen.

### Zilveren Kruis

Zilveren Kruis zet zich al lange tijd in voor de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg. In 2017 heeft Zilveren Kruis verder invulling gegeven aan haar ambitie om gezondheid dichterbij te brengen door klanten met raad en daad terzijde te staan. We richten de zorg niet zozeer op patiënten en wat zij niet meer kunnen, maar op mensen en wat zij nog wel kunnen en willen. Daarbij heeft Zilveren Kruis samen met klanten haar vitaliteitsconcepten Actify en Gezond Ondernemen verder ontwikkeld.

### Inzicht in risico's en dekking

Per 1 januari 2017 is 6,4% van de verzekerden overgestapt naar een andere zorgverzekeraar. Daarbij worden ook veel polissen gewijzigd. Zilveren Kruis geeft (mogelijke)klanten inzicht in hun keuzes bij het afsluiten van een zorgverzekering, met de Keuzehulp (klanten) en de Polischek (mogelijke klanten). Ook maakt Zilveren Kruis het makkelijk voor klanten om te zien welke zorgvraag onder de dekking valt of daarvan is uitgesloten. Uit een benchmarkonderzoek<sup>3</sup> blijkt dat het gemakkelijk is om verzekeringen af te sluiten bij Zilveren Kruis en de online zelfservice mogelijkheden worden goed gewaardeerd, met de eerste plaats in zowel de performance als servicescan.

### ZieZo Selectief van Zilveren Kruis

Eind 2016 hebben we de online basiszorgverzekering ZieZo Selectief geïntroduceerd. ZieZo Selectief basisverzekering heeft een lagere premie voor een minder uitgebreide dekking. Klanten kunnen naar geselecteerde ziekenhuizen en medicijnen en hulpmiddelen online bestellen. Met deze verzekering heeft Zilveren Kruis haar marktpositie ook in 2017 verder verstevigd.

### Actify en Gezond Ondernemen

Zilveren Kruis heeft in 2017 haar vitaliteitsconcepten Actify en Gezond Ondernemen verder uitgebouwd en de Zilverkorting webshop vernieuwd met de focus op senioren. Met Actify biedt Zilveren Kruis een leefstijlplatform om klanten en niet-klanten te helpen gezond(er) te leven en zich vitaal te voelen. Zilveren Kruis helpt werkgevers met het fysiek en mentaal gezond houden van hun medewerkers door inzicht, advies en interventies in gezondheidsmanagement. Achmea is zelf

een van de deelnemers met haar ‘Gezond Werken’ aanpak en heeft als werkgever een internationale prijs<sup>4</sup> gewonnen uitgerijkt door Institute for Health Management and Quality voor deze vernieuwende aanpak. Via de Zilverkorting webshop krijgen klanten gemakkelijk toegang tot en korting op producten en diensten waarmee zij langer gezond en veilig thuis kunnen blijven wonen maar die niet vergoed worden vanuit de zorgverzekering. Dit initiatief is mede tot stand gekomen door cocreatie in het Seniorenpanel. Hierin kunnen klanten meedenken over thema's als langer thuiswonen en nieuwe diensten.

### Interpolis

Interpolis heeft in 2017 samen met Rabobank een belangrijke stap gezet naar de digitale klantbediening door de integratie van haar producten binnen de Rabo Bankieren App en de introductie van haar nieuwe website en 'Mijnomgeving'. Interpolis heeft samen met de Rabobank het contentplatform ikwoonleefzorg.nl gelanceerd. In product- en prijsvergelijkingen presteert Interpolis goed. Zo heeft Interpolis in een benchmarkonderzoek<sup>5</sup> de maximale vijf sterren op de voorwaarden van inboedel- en opstalverzekeringen gekregen voor uitgebreide buitendekking, goede dekking kostbaarheden en weinig uitsluitingen. In onderzoek van de Consumentenbond<sup>6</sup> is de Interpolis Woonhuisverzekering de beste uit de test.

### Interpolis en Rabobank

Interpolis en Rabobank hebben een strategische samenwerking. Samen hebben zij de verzekeringsmarkt vernieuwd met pakket proposities voor de particuliere en

1) Bronnen: WUA!, Web Performance Scan Overlijdensrisicoverzekeringen februari 2017 en WUA!, Web Performance Scan AOV, april 2018

2) Bron: MoneyView, Special Item Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, februari 2017

3) Bron: WUA!, Online Oriëntatie Zorgverzekering 2018, november 2017 en WUA!, Web Service Scan Zorgverzekeringen, juli 2017

4) voor meer informatie over de prijs uitgerijkt door iHMQ zie het kader hoogtepunt op pagina 36.

5) Bron: MoneyView, Special Item, Woonverzekeringen, juni 2017

6) Bron: [www.consumentenbond.nl](http://www.consumentenbond.nl), Test Opstalverzekeringen, oktober 2017



de zakelijke markt en een goede service bij schade. In 2017 hebben Rabobank en Interpolis hun samenwerking versterkt. Voortbouwend op Glashelder is de merklading van Interpolis vernieuwd: 'Focus op wat echt belangrijk is'. Interpolis en Rabobank hebben als doel om het leven van mensen op het gebied van verzekeringen eenvoudiger te maken. Dat doen ze met oplossingen die mensen en bedrijven helpen om aandacht te geven aan wat voor hen echt belangrijk is en tegenslagen te voorkomen.

### Veilig in het verkeer

In 2017 heeft Interpolis zich opnieuw met partners en belangenverenigingen succesvol ingezet voor de verkeersveiligheid. Dit gebeurde onder meer met Veilig Verkeer Nederland. Met de campagne Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid 'Samen Slim op Weg' en de commercials 'Dit kan jou ook gebeuren' en 'Focus op wat echt belangrijk is' hebben we Nederlanders opgeroepen om voortaan mobielvrij te rijden. De speciale Interpolis AutoModus app helpt om het gebruik van een mobiele telefoon in het verkeer te verminderen.

### Alles in één Polis nu ook in Rabo Bankieren App

In 2017 heeft Rabobank in de Rabo Bankieren App ook de Interpolis schade- en zorgverzekeringen opgenomen. Interpolis klanten kunnen gemakkelijker en sneller online in de Mijnomgeving en in de Rabobank app hun verzekeringen afsluiten. Ook bevat de Rabo Bankieren App een nieuwe digitale zorgpropositie.

### Integraal hypotheek advies

Het integrale advies dat klanten ontvangen bij het afsluiten van een Rabobank hypotheek werpt zijn vruchten af voor Interpolis. Daarnaast kan de overlijdensrisicoverzekering nu ook online en zonder advies afgesloten worden op rabobank.nl. Het marktaandeel van overlijdensrisicoverzekeringen is in 2017 gestegen.

### Interpolis in de MKB markt

Interpolis scoort online goed in de MKB-markt met de propositie ZekerVanJeZaak. Interpolis heeft in 2017 samen met 60 lokale Rabobanken 15 Cybercrime events georganiseerd. 5.500 ondernemers zijn bijgepraat over de risico's van cybercrime. Ook waren er samen met een aantal lokale Rabobanken, startersdagen.com en ikwordzzper.nl circa twintig startersevents. Interpolis gaf hier workshops over inzicht in risico's en slimme oplossingen bij het opzetten van een bedrijf.

### OVERIGE MERKEN

#### FBTO

De schadeportefeuille van FBTO is in 2017 gegroeid, met name in autoverzekeringen. De persoonlijke klantomgeving MijnFBTO is in 2017 vernieuwd. De klantomgeving bevat nu een persoonlijke tijdslijn waar klanten eenvoudig alle correspondentie over de zorgverzekering kunnen terugvinden, zoals ingediende declaraties en betalingen van nota's. De digitalisering van het klantcontact is hiermee doorgezet.

#### InShared

InShared is sinds 2009 actief op de Nederlandse markt als digitale verzekeraar. Met de campagne '#gek-op-eerlijk' onderstreept InShared in 2017 haar belofte een vast, klein deel van de premies te gebruiken om het bedrijf te runnen en verreweg het grootste deel voor schadeafhandeling en uitkering in te zetten. Blijft er onder de streep geld over, dan geeft InShared dat gewoon weer terug. Alle klanten die een jaar geen schade hebben gehad, worden beloond. Virtual agent Fleur, die antwoordt zonder tussenkomst van een Achmea medewerker, is in 2017 verder ontwikkeld, waardoor klanten rond de 87% van de vragen zelf kunnen beantwoorden. De succesvolle digitale formule in Nederland wordt binnen Achmea nu verder ingezet bij het opstarten van een nieuw concept in Canada.

### De Friesland Zorgverzekeraar

Het telefonisch contact wordt in 2017 door de verzekerden van De Friesland Zorgverzekeraar beoordeeld met een cijfer 8,3. Voor het derde jaar op rij betekent dit een stijging van deze score. De Friesland Zorgverzekeraar heeft in 2017 zijn klantenapp verder ontwikkeld. In samenwerking met klanten is het ontwerp en gebruik verder verbeterd en is het wijzigen van de aanvullende verzekering mogelijk gemaakt. De Friesland Zorgverzekeraar communiceert daarnaast via social media (Facebook, LinkedIn en WhatsApp) met haar klanten. In 2017 is het aantal WhatsApp-berichten met ruim 30% gestegen ten opzichte van 2016.

De Friesland Zorgverzekeraar heeft in 2017 de band met de klanten willen versterken met het nieuwe gedrukte magazine genaamd FAM over vitaliteit, krachtige mensen en bijzondere families. Geïnspireerde lezers komen in contact met geïnterviewden dankzij FAMmail en een bemiddelingsrol van de redactie. Een ander initiatief van De Friesland Zorgverzekeraar is OokGoed! Dit is een initiatief van medewerkers van De Friesland voor een 'community' ten behoeve van vitaler leven.

Bij onze zakelijke klanten is de band versterkt via het Netwerk Vitale Directies. Dit is een alliantie van directies van bedrijven die de vitaliteit en gezondheid van zichzelf en hun medewerkers willen vergroten in samenwerking met VNO-NCW Noord. Uit deze samenwerking kwam in 2017 de Vitaliteitsstrijd. Vijf geselecteerde bedrijven gingen de strijd aan om de titel 'Het vitaalste bedrijf van het Noorden'.



## Onze maatschappelijke waarde

Het creëren van maatschappelijke waarde is onlosmakelijk verbonden met ons coöperatieve gedachtengoed. Wij willen vanuit onze expertise actief bijdragen aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving. In 2017 hebben we op deze terreinen nieuwe initiatieven ontplooid. Met de Vereniging Achmea versterken wij het coöperatief fundament van Achmea.

### BIJDRAGEN AAN EEN GEZONDERE, VEILIGER EN TOEKOMSTBESTENDIGER SAMENLEVING.

#### Gezond: Gezondheid dichterbij voor iedereen

Zilveren Kruis heeft verschillende activiteiten die gericht zijn op de vitaliteit van onze klanten, solidariteit en goede, toegankelijke zorg.

#### Gezonde leefstijl en zorginnovaties

Met 'Gezond Ondernemen' en de app Actify bevorderen we een gezonde leefstijl. Met verschillende zorginnovaties dragen we bij aan betere gezondheid en een goede en toegankelijke zorg. Achmea is betrokken op Memory Up. Memory Up is een samenwerkingsverband tussen de TU Eindhoven, Philips, en het LUMC. Gezamenlijk is een app ontwikkeld die helpt bij geheugentraining voor mensen tussen de 55 en 75 jaar. De app bevindt zich in een testfase. HartWacht is een app, waarvan de ontwikkeling financieel is gesteund door Zilveren Kruis. Patiënten kunnen hiermee thuis, zelf een hartslagmeting doen en de resultaten online delen en bespreken met een cardioloog.

Vanuit het oogpunt van preventie is niet-roken een belangrijk onderwerp voor de gezondheid van onze klanten. Om bij te dragen aan het maatschappelijk belang zet Achmea in op het via preventie verzekeren te helpen bij het stoppen met roken. Wij bieden onze verzekeren een aantal voorzieningen in de polisvoorwaarden die het stoppen met roken faciliteren. Achmea belegt niet in tabak.

Daarnaast kijken we hoe we hier komende tijd nog meer aandacht aan kunnen besteden.

#### Duurzame en efficiënte zorginkoop

Zilveren Kruis is met Kersten Hulpmiddelenspecialist een driejarige samenwerking gestart om via 'upcycling' tot 10.000 rolstoelen per jaar te leveren. Met up-cycling worden de rolstoelen zoveel mogelijk hergebruikt. Dit leidt tot een besparing van ruim €25 miljoen. De milieuvordelen – minder grondstofgebruik, minder afval en minder CO<sub>2</sub>-productie zijn substantieel omdat 85% van het materiaal wordt hergebruikt. Kersten zet medewerkers in met een 'afstand tot de arbeidsmarkt' (20%) waardoor ook 'sociale winst' wordt geboekt.

### VEILIG: SCHONE, VEILIGE EN SLIMME MOBILITEIT - VEILIG WONEN EN ONDERNEMEN

Veiligheid is een breed begrip en beslaat daarom ook een groot deel van onze activiteiten van met name – maar niet uitsluitend – onze schadeverzekeringen en bijbehorende dienstverlening. Er zijn verschillende activiteiten die gericht zijn op schone, veilige en slimme mobiliteit.

#### Veilige mobiliteit

Interpolis heeft in 2017 het initiatief genomen in een maatschappelijke discussie over de risico's van smartphonegebruik in het verkeer. Samen met het Instituut voor Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (SWOV) is het eerste grote onderzoek naar 'Mobiel gebruik in het verkeer' verricht. Interpolis biedt de Automodus app aan waardoor de telefoon achter het stuur niet gebruikt kan worden. Deze slimme oplossing is al meer dan 95.000 keer gedownload. Het doel is om de schade met minimaal 25% verlagen.

### ONS ANTWOORD OP MATERIEEL ONDERWERP VERANTWOORD BELEGGEN

Maatschappelijk verantwoord beleggen is onderdeel van het groepsbreed-beleid Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Hiermee geven we invulling aan internationale programma's en standaarden, zoals de PRI, PSI, SDG's en OECD-Guidelines.

Maatschappelijk verantwoord beleggen (MVB) houdt in dat bij investeringsbeslissingen zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met de gevolgen voor mens en milieu. De keuzes die Achmea maakt, zijn gebaseerd op onze identiteit en de waarden waar we voor staan: bijdragen aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving.

Wij beleggen de aan ons toevertrouwde premies op een verantwoorde manier. Daarmee bedoelen we dat we altijd de financiële verplichtingen aan onze klanten willen kunnen nakomen en dat we beleggen met respect voor de wereld om ons heen en toekomstige generaties. Wij richten ons in het bijzonder op mensenrechten, arbeidsrechten, gezondheid, natuur en klimaatverandering. Wij willen onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk stapsgewijs verkleinen. De maatschappelijke doelen spelen een belangrijke rol in de toekomstvisie van Achmea. Duurzaamheidsvraagstukken – ESG-thema's – krijgen steeds meer een strategisch karakter. Beleggen zal daarmee ook meer vanuit dit perspectief worden benaderd.



## HOOGTEPUNT

**Veilig wonen is een maatschappelijk thema. Met behulp van techniek en internet willen we het leven van mensen veiliger, zorgelozer en leuker maken. Onder het motto 'Jouw huis en buurt veiliger maken door mensen met elkaar te verbinden' heeft Achmea in samenwerking met partners het initiatief genomen voor Homies.**

**Homies is een slim alarmsysteem dat bij brand en inbraak een bewoner en een netwerk van vrienden, familie en burens waarschuwt met een handige app.**

Hiervoor wordt een samenwerking aangegaan met het Utrechtse initiatief We Drive Solar. De eerste drie auto's staan op de parkeerplaats van het nieuwe complex aan de Oudenoord in Utrecht. Huurders kunnen een abonnement afsluiten voor het gebruik van de auto's, die worden opgeladen via 115 zonnepanelen op het dak van het complex. Ook op de parkeerplaatsen van het nog in ontwikkeling zijnde voormalig belastingkantoor zullen auto's van 'We Drive Solar' een plek krijgen. Zo krijgt duurzame mobiliteit een impuls en wordt de leefbaarheid in de stad vergroot.

### Veilig ondernemen

Voor ondernemers heeft Interpolis een cyberpreventiedienst opgezet die inzicht geeft in de cyberrisico's en de status van de informatiebeveiliging. De dienst is opgezet in samenwerking met Capgemini. De ondernemer krijgt een uitgebreid rapport over knelpunten en oplossingen.

In samenwerking met de gemeente Tilburg en Philips heeft Interpolis de omgeving van bedrijventerrein Kreitenmolen veiliger en duurzamer gemaakt. Het gaat om slimme verlichting die op afstand kan worden geregeld, maar die ook detecteert of er onraad is. Een andere manier van 'slimme veiligheid' is een waakservice die woningen en bedrijven digitaal bewaakt wanneer de bewoners of ondernemers er niet zijn.

## KLIMAATVERANDERING

Klimaatverandering is van invloed op een veilige woon- en werkomgeving. Omdat het weer extremer lijkt te worden, krijgen onze klanten mogelijk vaker te maken met schade. In Nederland wordt die schade vooral veroorzaakt door extreme neerslag. De gemiddelde regenval is de afgelopen vijftig jaar al flink toegenomen, maar het grootste probleem is de grotere intensiteit van de buien. Dat is zichtbaar in de straten waar het water blijft staan, omdat de rioleringen de afvoer niet meer aankunnen. Dat leidt tot schades in woningen en bij bedrijven. Maar we zien ook meer schade door lekkende dakgoten, daken en muren. Ook agrariërs

hebben te maken met grotere schaderisico's door het extremere weer. Wij willen onze klanten helpen om zich beter te beschermen tegen deze risico's. Onze data geven goed inzicht in risico's. Die inzichten delen we onder meer met het KNMI om de weermodellen voor hagelbuien te verbeteren. We delen onze inzichten ook met gemeenten die daarmee betere beslissingen kunnen nemen over aanpassingen in de openbare ruimte. We onderzoeken de mogelijkheden om onze klanten zo individueel mogelijk te kunnen adviseren over hun risico's.

We zijn ook aangesloten bij de Transitiecoalitie, een samenwerking van meer dan zestig ondernemingen die bij de politiek pleit voor een versnelling van de overgang naar duurzaam opgewekte energie. Dit vanuit de gedachte dat een consistent en langjarig beleid nodig is om private investeringen in verduurzaming van de economie te stimuleren.

## KLIMAATVERANDERING: ONZE CO<sub>2</sub>-VOETAFDruk

De bedrijfsvoering van Achmea is sinds 2011 klimaatneutraal. We meten onze CO<sub>2</sub> uitstoot. Die CO<sub>2</sub> voetafdruk omvat onze gehele bedrijfsvoering: verwarming, verlichting, water- en papierverbruik, afval, koelvloeistoffen, servers en mobiliteit. We proberen zoveel mogelijk te verduurzamen en waar dat niet lukt compenseren we onze uitstoot met VCS-certificaten. Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk wordt uitgebreid toegelicht in boek 3 bijlage E pagina 17.

In 2017 zijn we begonnen met het meten van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze beleggingen. Dit vanuit het besef dat klimaatverandering en de noodzakelijke overgang naar een koolstofarme economie de waarde van onze beleggingen negatief kunnen beïnvloeden.

In 2017 zijn we gestart met het meten van de CO<sub>2</sub> voetafdruk van een groot deel van de aandelenbeleggingen voor eigen risico en rekening. Met onze vermogensbeheerders hebben wij aanvullend afspraken gemaakt over de verlaging van hun CO<sub>2</sub>. In 2018 breiden we de meting uit naar andere

### Slimme mobiliteit

Centraal Beheer zet verdere stappen om het gebruik van deelauto's te stimuleren. Het was de eerste verzekeraar van deelinitiatieven voor auto's van particulieren en is nu – sinds oktober 2017 – de eerste verzekeraar die zelfrijdende elektrische (deel)auto's verzekert. Het gaat om de startup Amber, voortgekomen uit een samenwerking met TU Eindhoven. De initiatiefnemers van Amber willen 'optimale mobiliteit met minimale impact op het milieu'. Vanuit die gedachte hebben zij een auto ontwikkeld van duurzame materialen, die in 2021 voor het eerst geproduceerd zal worden. De auto wordt zelfrijdend en zal dienst gaan doen als deelauto. Voorlopig wordt nu gebruik gemaakt van bestaande elektrische auto's om het concept verder uit te werken en te testen. Centraal Beheer vindt het belangrijk betrokken te zijn bij deze innovatieve aanpak waarin schoon en slim samenkomen en is ook betrokken bij andere 'slimme' mobiliteitsconcepten.

### Schone mobiliteit

Syntrus Achmea Real Estate & Finance biedt als eerste verhuurder woningen aan waarbij de huurders ook gebruik kunnen maken van een elektrische deelauto.



beleggingscategorieën. We willen de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze beleggingen de komende jaren substantieel te verminderen.

De reikwijdte en de cijfers van deze CO<sub>2</sub>-meting wordt toegelicht in boek 3 bijlage E pagina 17.

### Vuurwerk

Als verzekeraar die midden in de samenleving staat, agenderen we ook thema's die velen raken. Zo nemen we deel aan het publieke debat. Achmea heeft zich als eerste verzekeraar aangesloten bij het vuurwerkmanifest dat pleit voor een centraal georganiseerde vuurwerkshow en daarmee voor een verbod op de verkoop van consumentenvuurwerk. Iedere jaarwisseling is er schade door brand maar vooral veel menselijk leed door letsel aan ogen, handen en benen. Daarom is Achmea voorstander van professionele vuurwerkshows, waarbij iedereen veilig kan genieten van vuurwerk.

### TOEKOMSTBESTENDIG: VERNIEUWENDE OPLOSSINGEN VOOR LANGER THUIS WONEN - FINANCIËLE OPLOSSINGEN VOOR NU, STRAKS EN LATER

Dit domein raakt een scala aan activiteiten: pensioenproducten en inkomensverzekeringen, maar ook sparen, zorg en vastgoed.

### Vernieuwende oplossingen voor langer thuis wonen

Achmea vindt het belangrijk dat mensen in hun eigen huis kunnen blijven wonen, ook als zij zorg nodig hebben. Dat betekent wel dat die zorg bij mensen bekend moet zijn en vindbaar. Het kan ook zijn dat het georganiseerd moet worden of dat er nieuw aanbod nodig is. Wij nemen daarin graag onze rol, op verschillende manieren. Samen met de Rabobank heeft Interpolis een platform met preventiediensten gelanceerd: [ikleefwoonzorg.nl](http://ikleefwoonzorg.nl). Ook Zilveren Kruis richt zich meer en op ondersteuning bij langer thuis wonen. Klanten krijgen 'zilverkorting' op producten en diensten die voor veel mensen het leven makkelijker maken,

waardoor zij mobieler zijn of met beperkingen langer thuis kunnen blijven wonen.

Zilveren Kruis en Syntrus Achmea Real Estate & Finance zijn als partners verbonden aan On(t)roerend goed, een samenwerkingsverband gericht op het ontwikkelen van nieuwe woonvormen voor mensen met een zorgbehoefte. Syntrus Achmea Real Estate & Finance en Zilveren Kruis hebben samen met vijf andere partners met het plan 'Who Dares' voor de Rotterdamse wijk Carnisse een prijs gewonnen. De prijs – uitgeschreven door de Rijksbouwmeester – gaat over vernieuwende ideeën en koppelt de toenemende zorgbehoefte aan stedelijke verduurzaming.

### FINANCIËLE OPLOSSINGEN VOOR NU STRAKS EN LATER

Met arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, pensioenoplossingen, spaar-en beleggingsproducten en hypotheek is financiële zelfredzaamheid voor ons belangrijk. Hierin zijn wij ook een belangrijke partner voor werkgevers.

Centraal Beheer helpt werkgevers via het platform 'Open' bij arbeidsmarktvoorwaarden op thema's als flexibilisering, inzetbaarheid en talentmanagement. Bij Open kunnen zij terecht voor kennisvragen en oplossingen, maar ook om gebruik te maken van het brede netwerk van bedrijven en partners. Zo kunnen werkgevers uit verschillende sectoren samen werken aan HR-vraagstukken.

Met het platform 'Mijn Later' geeft Centraal Beheer inzicht in de financiële toekomst en mogelijkheden. Er is veel veranderd rondom AOW en pensioen daarom is het van belang dat mensen inzicht hebben in hun (financiële) toekomst. Bij Mijn Later wordt dat geboden. Voor zzp'ers is een separaat platform voor vragen over financiële weerbaarheid.

Het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds staat voor een moderne en toekomstgerichte pensioenvoorziening.

Het realiseert schaalvoordelen in administratie en door het verstandig en slim beheren van het gezamenlijk vermogen. Ook maakt het innovaties mogelijk, waaronder 'doorbeleggen over de pensioendatum heen' en het combineren van premie- en uitkeringsovereenkomsten.

In 2016 is Achmea Investment Management (Achmea IM) ontstaan uit een samenvoeging van vermogensbeheer voor de verzekeraar, voor particulieren en voor pensioenfondsen. Dit heeft Achmea IM de armslag gegeven om te investeren in haar dienstverlening en te groeien. Per jaareinde 2017 is het beheerde vermogen gegroeid naar €120 miljard.

### MET DE VERENIGING ACHMEA VERSTERKEN WIJ HET COÖPERATIEF FUNDAMENT VAN ACHMEA.

Als actieve invulling van onze coöperatieve identiteit zijn in 2017 vijf themawerkgroepen gevormd. Hier deden meer dan zestig leden (klanten) van de Vereniging en ruim twintig medewerkers/managers van Achmea aan mee. De thema's zijn 'prettige oude dag', 'werk & inkomen', 'leefbare samenleving', 'zorg & gezondheid', 'big data & privacy' en 'klimaat'. Deze thema's sluiten aan bij de maatschappelijke thema's van Achmea en de thema's die onze stakeholders belangrijk vinden. De werkgroepen zijn gericht op het verkennen en verdiepen van de thema's, in het bijzonder op de relevantie en mogelijke aanknopingspunten voor (de merken) van Achmea.



## Onze medewerkers

Het medewerkerperspectief van de Achmea strategiekaart richt zich op iedereen die werkt bij Achmea. Naast cao-personeel zijn dat ook uitzendkrachten en zelfstandigen. In 2017 lag de nadruk van het personeelsbeleid op duurzame inzetbaarheid, leiderschap en de ontwikkeling van vakmanschap.

We hechten veel waarde aan een goede relatie met zowel de Centrale Ondernemingsraad en de ondernemingsraden binnen onze bedrijfsonderdelen. Mede dankzij deze nauwe samenwerking is het voor Achmea mogelijk om een goed werkgever te zijn. In tijden van verandering komen bestaande verhoudingen soms onder druk te staan. Vraagstukken die zich dan voordoen, lossen we graag in co-creatie op, vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid.

### VERANDEREN IN EEN VERANDERENDE WERELD

De arbeidsmarkt is dynamischer, competenties verouderen sneller en de inhoud van werk verandert. Aanpassingsvermogen is steeds belangrijker voor medewerkers en organisatie. We stimuleren medewerkers om mee te groeien met de ontwikkelingen in het vakgebied en om kennis en vaardigheden continu te vernieuwen. Leren, ontwikkelen en veranderen zijn belangrijker dan ooit. Ook de manieren waarop Achmea het werk organiseert veranderen. Nieuwe technieken en werkmethoden helpen ons om slimmer te werken. We zien de groei van 'agile werken' en meer zelfsturende en zelforganiserende teams. Steeds vaker beleggen we verantwoordelijkheden bij teams en individuele medewerkers. Zij kunnen daardoor autonomer en sneller reageren op vragen van de klant en op veranderingen in het werk.

Met elkaar staan we voor grote uitdagingen in werk en marktomstandigheden. Daarom passen we ons bedrijf aan. Ook in 2017 nam het totaal aantal banen binnen Achmea af. Dit betekent dat investeren in kennis en vaardigheden belangrijk blijft, zodat medewerkers een sterke positie behouden op de arbeidsmarkt.

Onze doel is om medewerkers aan ons te binden die heel goed zijn in hun vak en wendbaar en weerbaar meebewegen met veranderingen in het werk, daarbij geholpen door leidinggevendende die de richting aangeven, talentontwikkeling stimuleren en samen met hun medewerkers werken aan de uitvoering van onze strategie. Zo bouwen we samen aan een organisatie die relevant is voor onze klanten en toonaangevend bijdraagt aan het gezonder, veiliger en duurzamer maken van onze samenleving

### ONS ANTWOORD OP MATERIEEL ONDERWERP: BESCHERMING PERSOONSGEGEVENS

Achmea werkt met privacygevoelige gegevens. Het bewaken van de privacy van klanten is daarbij steeds een belangrijk aandachtspunt. Op verschillende manieren maakt Achmea haar medewerkers bekend met hoe op een zorgvuldige manier met persoonsgegevens van haar klanten dient te worden omgegaan.

Naast klantgegevens beschikt Achmea ook over een grote hoeveelheid gegevens van haar eigen medewerkers. Het is van groot belang dat HR deze gegevens op een veilige manier verwerkt en de privacy van de medewerkers waarborgt.

Door middel van autorisaties is de structurele toegang geregeld van medewerkers tot HR-gegevens. Het uitgangspunt is dat je alleen gegevens kunt inzien die je nodig hebt voor het uitoefenen van je functie. Op een soortgelijke manier is ook gezorgd dat IT-systemen, die aan de HR-administratie zijn gekoppeld, niet meer informatie krijgen dan ze nodig hebben. Data- en informatieverzoeken verlopen via een procedure die is opgesteld in samenwerking met de Data Governance organisatie waarbij het verzoek wordt getoetst aan het Achmea HR- en privacybeleid.

Zo borgt HR veilige verwerking van de gegevens van haar medewerkers.



## DUURZAME INZETBAARHEID

In een veranderende wereld is werken aan inzetbaarheid steeds vanzelfsprekender voor medewerkers van Achmea. Daarmee bedoelen we het vermogen om gezond, plezierig en productief te werken, binnen of buiten Achmea, tot aan het moment van pensioneren. Samen met de vakorganisaties zijn de doelstellingen van dit beleid bepaald:

- vergroten van de weerbaarheid van medewerkers en de wendbaarheid van de organisatie;
- vergroten van de kwaliteit en productiviteit van arbeid.

Het thema inzetbaarheid heeft Achmea verdeeld in vier perspectieven. Vanuit elk perspectief bieden we producten en diensten aan die medewerkers en leidinggevenden helpen bij het versterken van hun inzetbaarheid. De perspectieven staan in onderstaand figuur.



In het Medewerker Betrokkenheidsonderzoek (MBO) 2017 was de gemiddelde score op inzetbaarheid 7,2. Inzetbaarheid in het MBO is met dertien stellingen gemeten. Veel scores zijn gestegen ten opzichte van 2016. Bijna alle stellingen waarvan een benchmark beschikbaar is scoorden daar in 2017 boven.

De SVM-target (Stakeholder Value Management) voor inzetbaarheid (72%) is gerealiseerd met een score van 73,4%. Vitaliteit en gezondheid zijn belangrijk voor de inzetbaarheid van medewerkers. Verzuim is hiervoor een goede graadmeter. Sinds de invoering van het inzetbaarheidsbeleid in 2011 is het verzuim sterk gedaald. Vanaf 2016 stabiliseert het verzuim rond de 3,45%.

### VERZUIMPERCENTAGE

2017	3,47
2016	3,45

### LEIDERSCHAP

Het leiderschapsmodel geeft de visie van Achmea op leiderschap weer. Dit model hebben we in 2017 vernieuwd. Leidinggevenden helpen medewerkers hun talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Zij bieden de ruimte om eigen ideeën uit te proberen. 'Wie het weet mag het zeggen en wie het kan, mag het doen' is daarbij het motto.

Uitgangspunt bij het ontwikkelen van leiderschap is het vergroten van het reflectief vermogen van leidinggevenden. Verandering begint immers bij persoonlijke reflectie. Impraise, ons 360°-feedbackinstrument, helpt leidinggevenden hierbij. Dit instrument hebben we in 2017 ingevoerd. Leidinggevenden kunnen hiermee gericht werken aan de ontwikkeling van hun leiderschapsvaardigheden. Ook met het Medewerker Betrokkenheidsonderzoek meten we leiderschap. In 2017 deden we dat met tien stellingen. Veel scores zijn gestegen ten opzichte van 2016. De twee

stellingen waarvan een benchmark beschikbaar is, scoorden daar ruim boven. Bijna een jaar na de introductie van het nieuwe leiderschapsmodel komt de score uit op 7,7.



### VAKMANSCHAP EN EEN LEVEN LANG LEREN

Vakmanschap is al enige jaren een belangrijke kernkwaliteit van Achmea in het identiteitsvierluik. In 2017 hebben we onze visie op het belang van 'een leven lang leren' herijkt. Doel hiervan is om medewerkers te stimuleren om hun vakmanschap voortdurend te ontwikkelen. Zij blijven daardoor waardevol voor Achmea en weerbaar in een veranderende arbeidsmarkt. Op deze manier draagt de vernieuwde visie op leren ook bij aan onze doelstellingen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. 'Bij Achmea ga je beter weg dan dat je binnenkomt.' Achmea ziet een leven lang leren als een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. Achmea zorgt voor het leeraanbod en medewerkers kiezen zelf de leerinterventies die zij nodig



hebben. Onderdeel van de nieuwe visie op leren is dat medewerkers steeds meer van elkaar leren op de werkvloer en het creëren van een werkomgeving die leren stimuleert. Leidinggevendens spelen hierin een belangrijke rol. Ook stellen medewerkers steeds vaker zelf content beschikbaar vanuit eigen kennis en ervaring.

De Achmea Academy ondersteunt deze nieuwe manieren van leren en adviseert hierover. Dit jaar is hard gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw 'Learning Management Systeem (LMS)' dat de Academy begin 2018 beschikbaar stelt. LMS biedt medewerkers toegang tot een persoonlijke leeromgeving die alle vormen van een leven lang leren (digitaal) ondersteunt.

In het MBO was de gemiddelde score op vakmanschap 7,2. Vakmanschap werd dit jaar in het MBO met zeven stellingen gemeten. Veel scores zijn gestegen ten opzichte van 2016. De twee stellingen waarvan een benchmark beschikbaar is, scoorden ruim boven de benchmark.

#### HOOGTEPUNT

##### **Gouden certificaat voor vitaliteitsprogramma Gezond Werken**

Het versterken van de inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk speerpunt in het personeelsbeleid van Achmea. Voorwaarde voor inzetbaarheid is de vitaliteit en gezondheid van medewerkers. Op dit gebied maakt Achmea graag gebruik van de expertise van Zilveren Kruis. Met hun propositie Gezond Ondernemen zijn zij toonaangevend in de markt op het gebied van vitaliteit. Binnen Achmea is deze propositie vertaald in het programma Gezond Werken. Hiermee biedt Achmea alle medewerkers inspiratie en ondersteuning voor lichaam, hoofd en hart & ziel. Op zeven kernlocaties van Achmea zijn zogenaamde Gezond Werken pleinen ingericht. Hier kunnen medewerkers (preventief) terecht bij bijvoorbeeld: bedrijfsartsen, fysiotherapeuten, diëtisten en work/life-coaches. In november verleende het International Institute for Health Management and Quality Achmea een gouden certificaat voor de aanpak van Gezond Werken.



## Onze partners

Achmea werkt samen met diverse partners. Met strategisch partner Rabobank werkt Achmea intensief samen via Interpolis. Via dit kanaal willen we Rabobank-klanten helpen hun risico's te verminderen of adequaat te verzekeren. Particulieren en bedrijven kunnen zich daardoor richten op wat voor hen echt belangrijk is.

Daarnaast werken we samen met intermediairs en organisaties uit het maatschappelijke domein. Met deze partnerships willen we onze verzekeringen en diensten verbeteren en vernieuwen. Ook kunnen we met partners ons marktgebied vergroten.

### PARTNERSHIP MET RABOBANK BIEDT VOLOP MOGELIJKHEDEN

Rabobank en Achmea hebben al jaren een strategische samenwerking. Rabobank is onder andere een grote intermediair in Nederland en is met Interpolis marktleider in bankverzekeren. Dit is zichtbaar in tevreden en loyale klanten. Deze positie is mede opgebouwd door de "glasheldere" pakketproposities en de service bij schadeafhandeling. Naast distributiepartner van Interpolis is Rabobank uiteraard ook aandeelhouder van Achmea.

Interpolis en Rabobank hebben beide de ambitie om de marktposities verder uit te bouwen door klanten te helpen met hun risico's en het voor hen zo eenvoudig mogelijk te maken. Dit gebeurt door een verdere integratie van de Interpolis-proposities in de Rabobank-bediensformules, digitalisering van de dienstverlening en het ontwikkelen van slimme technologische oplossingen en diensten. De merkkracht van Rabobank en Interpolis wordt daarbij ingezet, waarbij ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid een plaats krijgt.

### ONS ANTWOORD OP MATERIEEL ONDERWERP PENSIEN & OUDEDAGSVORZIENINGEN

Veel Nederlanders bouwen geen of weinig pensioen op, waardoor bij pensionering een klein inkomen overblijft. Achmea moet zorgen voor nieuwe en betaalbare oudedagsvoorzieningen. Vanuit die optiek heeft Achmea het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (APF) opgericht. We bundelen hierin de krachten van medewerkers, werkgevers en pensioenfondsen. Door schaalvoordeel en slim vermogensbeheer bieden we zoveel mogelijk pensioen per euro inleg. Het Centraal Beheer APF biedt de mogelijkheid om door te beleggen na de pensioendatum. Dit biedt flexibiliteit voor medewerkers.

Communicatie met de werkgevers verloopt digitaal. We faciliteren inspraak voor werkgevers en medewerkers via de digitale community 'SamenPensioen'. Via belanghebbendenorganen hebben zij formeel stemrecht. Medewerkers krijgen via het 'Mijn Pensioen' portaal sturing op hun oudedagsvoorziening, door inzicht en mogelijkheden om hierin bij te sturen.

### ONS ANTWOORD OP MATERIEEL ONDERWERP FINANCIELE ZEKERHEID

Door ontwikkelingen in de sociale zekerheid, het pensioenstelsel en de arbeidsmarkt hebben veel mensen minder zekerheid over hun financiële toekomst. Achmea wil bijdragen aan de financiële zelfredzaamheid met producten en diensten die passend, begrijpelijk en eenvoudig zijn.

Het portaal 'Mijn Pensioen' van het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds geeft daartoe inzicht in de totale oudedagsvoorziening, communiceert in begrijpelijke taal en zet deelnemers aan het stuur over hun persoonlijke pensioenopbouw. Dit portaal heeft in 2017 de communicatieprijs van Pensioen Bestuur & Management gewonnen. Het portaal kan volgens de jury worden beschouwd als hét deelnemer portaal van de toekomst. In 2017 is het aantal werkgevers met een pensioenregeling bij Centraal Beheer gegroeid. Naast het APF heeft Centraal Beheer producten op het gebied van sparen en beleggen die een aanvulling zijn op het pensioen. Ook in het partnership met de Rabobank bieden we klanten financieel inzicht. We benutten daarbij de advieskracht van de Rabobank in combinatie met de verzekeringsproposities van Interpolis.



In 2017 hebben Rabobank en Interpolis forse stappen gezet. Particuliere Rabobank-klanten kunnen de Interpolis Alles-in-één-Polis afsluiten via de Rabo Bankieren App. Ook voor de andere particuliere verzekeringen gebeurt de bediening steeds vaker digitaal. In de zakelijke markt hebben Rabobank en Interpolis de digitalisering doorgezet zoals bij de ZekerVanJeZaak-propositie.

Voortbouwend op 'Glashelder' heeft Interpolis in 2017 haar merklading vernieuwd met: "Focus op wat echt belangrijk is". Een onderdeel van de nieuwe merklading is het ontwikkelen van aanvullende diensten en slimme technologische oplossingen om schade of overlast voor klanten te voorkomen. Een voorbeeld is het Automodus initiatief, maar ook symposia op het gebied van cybercrime, Interpolis thuismeester (veiligheid in en om het huis) en de mistgenerator voor inbraakpreventie bij bedrijven. Samen met de Rabobank is het platform IkWoonLeefZorg geïntroduceerd, om langer thuiswonen door ouderen mogelijk te maken. Deze initiatieven sluiten goed aan bij de maatschappelijke rol die Rabobank en Interpolis samen willen vervullen. In campagnes verwijzen Rabobank en Interpolis steeds vaker naar elkaar. Zo benutten zij de kracht van dual-branding.

## WERKGEVERS

Ook werkgevers zijn belangrijke partners van Achmea. Met hen zijn wij in gesprek over duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en vitaliteit van medewerkers. We bieden hier in samenwerking met onze merken tal van diensten en innovatieve oplossingen. Dit gebeurt vaak via collectiviteiten: medewerkers kunnen zich daarbij verplicht of vrijwillig aansluiten. In 2017 heeft Centraal Beheer samen met BNR en Het Financieel Dagblad campagne gevoerd voor het Centraal Beheer Open-netwerk. Het Open-netwerk brengt werkgevers uit verschillende sectoren samen om kennis en ervaring uit te wisselen op het gebied van HR-vraagstukken. Het Open-netwerk

heeft inmiddels vele leden. Via onze joint venture Iselect hebben we diverse arbeidsvoorwaardenportalen voor werkgevers en brancheorganisaties ontwikkeld. Hiermee geeft Centraal Beheer een positieve impuls aan belangrijke maatschappelijke thema's als inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit.

## BRANCHES EN KOEPELS

Branches en koepels zijn werkgevers- en werknemersorganisaties die de belangen behartigen voor leden in een bepaalde branche. Achmea heeft samenwerking op dit gebied met de sectoren voor metaal, onderwijs, bouw en grafische media. Een belangrijke taak van branches en koepels is het organiseren van CAO-afspraken. Daarin is steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers. Een voorbeeld van samenwerking is het preventiefonds door Zilveren Kruis en MEVAS voor de leden van de Koninklijke Metaalunie. Een ander voorbeeld is de samenwerking met FME in de organisatie van een 24-uurs sessie 'Werken in de technologische industrie is topsport'. Naast de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is ook de duurzame inzetbaarheid van ondernemers een belangrijk speerpunt voor Achmea. We willen partner van beroepsverenigingen en mantelhouders zijn voor de continuïteit van inzetbaarheid en bedrijfsvoering. Daarmee gaat onze rol verder dan begeleiding en hulp bij re-integratie vanuit arbeidsongeschiktheid. Zo is Avéro Achmea een belangrijke partner voor ZZP Nederland Verzekeringen en de agrarische sector (via LTO en NAJK). Interpolis is een belangrijke partner voor de medische sector. In 2018 zullen we deze samenwerking intensiveren.

## BELANGENORGANISATIES

Achmea werkt vanuit haar coöperatieve achtergrond samen met maatschappelijke belangenorganisaties. Een

voorbeeld daarvan is de samenwerking van Zilveren Kruis met de Ouderenbond, speciaal voor het zorgaanbod voor ouderen. Zilveren Kruis werkt samen met NOC-NSF en de top- en breedtesport aan het stimuleren van vitaliteit en het ontwikkelen van aanvullende diensten.

## INTERMEDIARIS

Ruim 13% van de totale Achmea omzet gaat via een intermediair (exclusief Rabobank). Intermediaris zijn belangrijke partners voor Achmea, in onder meer de zakelijke en hypothecaire adviesmarkten. Klanten waarderen het advies en de vergelijking die intermediaris bieden. In de intermediaire markt vindt een consolidatieslag plaats. Achmea kiest veelal voor samenwerking met de grote intermediaris in Nederland. We bedienen intermediaris met de merken Avéro Achmea, Centraal Beheer en Zilveren Kruis. Avéro Achmea heeft als doel de waarde van advies van het intermediair te vergroten en het intermediair succesvol te laten ondernemen. Dit doet Avéro Achmea onder andere door het intermediair te helpen met belangrijke thema's zoals digitalisering en risicomanagement. In 2017 heeft Avéro Achmea in samenwerking met IBM voor zo'n tachtig partners een aantal inspiratiesessies georganiseerd over de kansen van digitalisering en technologie zoals IBM Watson. Een praktisch vervolg op deze sessies is de masterclass Digitale Transformatie die in 2018 van start gaat in samenwerking met Nyenrode. Vanwege de focus op de zakelijke markt heeft Achmea in 2017 aangekondigd om provinciale particuliere schadeverzekeringen van Avéro Achmea via het intermediair te beëindigen. Centraal Beheer is partner van intermediaris met het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds en vanaf 2018 ook met arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. In de hypothecaire adviesmarkt bedienen we intermediaris met Centraal Beheer hypotheek, Woonfonds hypotheek en overlijdensrisicoverzekeringen. Zilveren Kruis is voor intermediaris de partner op het gebied van ziektekostenverzekering.



## EUROPESE PARTNERS IN HET EURAPCO NETWERK

Achmea maakt deel uit van de Eurapco alliantie, een netwerk van Europese coöperatieve verzekeraars. De Eurapco alliantie is een netwerk van acht vooraanstaande Europese coöperatieve verzekeraars uit Nederland (Achmea), Duitsland (Gothaer), Finland (Localtapiola), Frankrijk (Covéa), Italië (Reale Group), Spanje (Caser Seguros), Zweden (Länsförsäkringar) en Zwitserland (La Mobilière). In 2017 heeft Eurapco haar 25-jarig bestaan gevierd. De Eurapco partners bedienen in hun markten circa 41 miljoen klanten. De alliantie richt zich op strategische uitdagingen zoals innovatie, cyberrisico's, digitalisering en de verzorgingsstaat. Dit doet zij door het uitwisselen van kennis en het uitvoeren van onderzoek dat erop is gericht om de partners te helpen hun strategie in hun thuismarkt te verbeteren, te versnellen en efficiënter uit te voeren. In 2017 is met de Eurapco partners samengewerkt om kennis uit te wisselen op thema's als blockchain, kunstmatige intelligentie, Agile werken en smart home services. Met Eurapco bouwt Achmea de komende jaren door aan een kennisplatform op Europees niveau.

## MAXIS GLOBAL BENEFITS NETWORK EN AXA GLOBAL HEALTHCARE

Maxis Global Benefits Network (GBN) in Londen is een joint venture van AXA Group (Frankrijk) en MetLife (VS). Deze combinatie helpt multinationals met oplossingen voor werknemersrisico's op het gebied van inkomen, zorg en pensioen. Achmea behoort tot de top-10 partners van Maxis GBN en zit sinds 2016 in het Maxis GBN

Member Committee. In 2017 is Achmea door Maxis GBN verkozen als 'most engaged network partner'. Met dit partnernetwerk willen wij onze positie in de zakelijke markt versterken. OZF Achmea is de lokale partner in Nederland voor AXA Global Healthcare, voor de verplichte basisverzekering voor buitenlandse expats in Nederland. Sinds 2016 draagt ook Zilveren Kruis bij als lokale partner met het Zilveren Kruis International Health Plan voor Nederlandse expats in het buitenland.

## PARTNERS EN INNOVATIES

Met behulp van innovatie vernieuwen wij onze businessmodellen door diensten te ontwikkelen op het gebied van gezondheid, woonomgeving, financiële zelfredzaamheid en mobiliteit. Achmea gelooft in open innovatie: samen met partners versnellen we onze innovatie. Met Lab55 slaat Centraal Beheer een brug tussen innovatieve start-ups en de product- en propositieontwikkeling van Achmea. Lab55 biedt via het 'seats2meet' concept werkruimte aan ondernemers en studenten en won in 2017 een prijs voor "beste lokale flexwerkplek van Nederland". Eerder werkte Lab55 samen met Startupbootcamp. Sinds 2017 heeft het een eigen acceleratorprogramma om de innovatie van Achmea te versnellen. Op het gebied van veilig wonen hebben we een partnership met Eneco, rondom de slimme thermostaat 'Toon'. We onderzoeken met Eneco de mogelijkheden om diensten te ontwikkelen die de woning van mensen veiliger maken en die schade kunnen voorkomen. Speciaal voor de zorgmarkt neemt Zilveren Kruis deel in start-ups via Achmea Zorgparticipaties.

## BLOCKCHAIN INITIATIEF B3I

Blockchain is een voorbeeld van een initiatief samen met partners. Blockchain is vooral bekend van cryptovaluta's zoals bitcoin maar kan ook in verzekeringen en 'smart contracts' worden toegepast. In 2016 hebben we de techniek in proof-of-concepts verkend. In 2017 zijn we gestart met een project om blockchain in te zetten voor het eenvoudiger en efficiënter maken van herverzekeringsprocessen. We doen dit samen met het B3i-consortium, een consortium van internationale herverzekeraars: het Blockchain Insurance Industry Initiative consortium. Achmea is als één van de eerste Nederlandse verzekeraars toegetreden tot dit consortium. We delen de kennis ook met onze Eurapco-partners. Inmiddels zijn er twee Eurapco-partners toegetreden tot B3i. Website: <https://b3i.tech/home.html>



## Onze processen

Onze klanten willen we optimaal persoonlijk bedienen, met de communicatiemiddelen die de klant wenst. We richten onze processen zo in dat deze leiden tot de hoogste NPS (Net Promoter Score). We streven ernaar vragen van klanten direct en in één keer goed te beantwoorden. We werken daarom zoveel mogelijk digitaal en volgens standaarden. Digitaal werken biedt meer gemak voor klanten. Werken volgens standaarden zorgt voor eenvoud en voorspelbaarheid. We benutten informatie als een onderscheidende factor: we bedienen klanten op een persoonlijke manier op basis van hun situatie en voorkeuren. In 2017 hebben alle merken van Achmea hun klantbediening en processen verder gedigitaliseerd. Klanten krijgen betere toegang tot hun producten en steeds meer zelfbediening via het web of mobiel.

### ONS ANTWOORD OP MATERIËLE ONDERWERPEN BESCHERMING PERSOONS-GEGEVENS EN WAARDE VOOR DE KLANT

Door digitalisering en robotisering worden burgers, overheid en ondernemers steeds kwetsbaarder voor cybercriminaliteit. Naast de bescherming van de eigen klantgegevens ligt er een belangrijke rol voor verzekeraars om deze schade (te helpen) voorkomen en te verzekeren.

Om de gegevens van onze klanten, partners en medewerkers te beschermen investeren we verder in IT-security. Dit doen we door het vergroten van kennis, het vernieuwen van technologie en het vergroten van het bewustzijn in onze organisatie. Er zijn extra maatregelen genomen om werkplekvoorzieningen en IT-omgevingen te beschermen. Om het bewustzijn te vergroten bieden we IT-security trainingen aan voor de gehele organisatie en komt dit thema regelmatig onder de aandacht in onze interne communicatie. De komende jaren gaan we door met het vergroten van onze digitale weerbaarheid.

Ook onze klanten kunnen de gevolgen ondervinden van cybercriminaliteit. We helpen hen met het inzichtelijk maken van de risico's en de mogelijkheden om die te ondervangen. In 2017 hebben Rabobank en Interpolis een aantal symposia georganiseerd voor ondernemers, gericht op bewustwording en preventie van cybercriminaliteit. We onderzoeken of we een verzekering tegen de gevolgen van cybercriminaliteit gaan aanbieden.

### ONS ANTWOORD OP MATERIEEL ONDERWERP BIG DATA

Data zijn voor een verzekeraar een bron van kennis voor preventie en andere zaken, waarmee we de dienstverlening voor klanten kunnen verbeteren en/of schade kan worden voorkomen.

Ook Achmea wil onderscheidend zijn in het benutten van data. Hiermee kunnen we klanten digitaal bedienen met producten en diensten die optimaal aansluiten op hun persoonlijke situatie. Naast de klantdata in onze eigen systemen komen steeds meer data beschikbaar. Denk aan data uit slimme thermostaten waarmee we preventiediensten kunnen aanbieden. Technologieleveranciers spiegelen voor dat big data in combinatie met 'kunstmatige intelligentie' en 'chatbots' de klantbediening fundamenteel zullen veranderen doordat systemen 'zelf zullen leren' en klanten kunnen adviseren. Dit werpt veel vragen op. Accepteren onze klanten het dat we persoonlijke data benutten of dat robots hen bedienen? Hoe reëel zijn de beloftes van technologieleveranciers? Achmea gelooft in digitalisering met een menselijke maat. We gebruiken data alleen als klanten ons toestemming geven en als het in hun belang is. We nemen maatregelen om de data van onze klanten te beschermen. We onderzoeken de mogelijkheden van technologie en zetten dit in om klantrelevant en toonaangevend te blijven. Wij denken dat menselijke tussenkomst noodzakelijk blijft. Voor complexe of gevoelige vragen kunnen klanten altijd terecht bij een Achmea medewerker.



## EFFICIËNTE EN WENDBARE PROCESSEN IN MARKTGERICHTE KETENS

In 2016 is de Achmea organisatie aangepast naar marktgerichte ketens. Hierdoor werkt Achmea vanuit een sterkere marktorientatie in ketens van productdivisies en distributiedivisies. Dit draagt in 2017 en in de komende jaren bij aan een grotere klantgerichtheid, slagvaardigheid en efficiëntie. Om onze wendbaarheid te vergroten zijn we in 2017 gestart met agile werken. We introduceren deze werkvorm bedrijfsbreed en in 2017 is het aantal vernieuwingsprojecten dat agile wordt uitgevoerd gestegen tot (afgerond) 50%. De feedback en tevredenheid van onze klanten (NPS) zijn daarbij leidend. Het centraal stellen van onze klanten en de agile werkwijze zorgen dat we steeds slagvaardiger werken. Het werken in ketens zorgt ervoor dat we steeds efficiënter werken.

## DIGITALISERING OP BASIS VAN GEMEENSCHAPPELIJK IT-PLATFORM

Met ons gemeenschappelijk IT-platform werken we de komende jaren aan het digitaliseren van de processen en de klantbediening in onze ketens. In 2017 is de performance van ons IT-platform verbeterd met een hogere beschikbaarheid, hogere productiviteit en lagere kosten. Achmea heeft de cyberaanvallen Petya en Wannacry in 2017 zonder besmetting doorstaan. Het heeft ons bevestigd dat versnelling nodig is om ons te beschermen tegen nieuwe digitale dreigingen. Daartoe hebben we in 2017 maatregelen genomen en daar gaan we de komende jaren mee door. In alle ketens willen we zoveel mogelijk het gemeenschappelijke IT-platform benutten. In 2017 hebben we op dit vlak resultaat geboekt. Onze klanten hebben hierdoor betere digitale zelfbedieningsmogelijkheden. De Achmea medewerkers hebben betere informatie om klanten te helpen. De processen en administraties voor de verzekeringsproducten zijn verder gedigitaliseerd.

Om de toename in digitale communicatie met klanten, partners en medewerkers te ondersteunen breiden we de telewerkmogelijkheden uit.

## SCHADE & INKOMEN

Voor verzekeringen op het gebied van Schade & Inkomen hebben we in 2017 de dienstverlening aan particuliere en zakelijke klanten verbeterd.

In samenwerking met Rabobank hebben we de Interpolisverzekeringen standaard opgenomen in het online hypotheekproces van Rabobank. Particuliere Rabobankklanten hebben sinds 2017 toegang tot hun Interpolisverzekeringen via de Rabo Bankieren App. Klanten van Interpolis, Centraal Beheer en FBTO hebben in 2017 meer mogelijkheden gekregen om schades digitaal af te wikkelen: via de portalen en mobiele apps van de distributiedivisies. In 2017 is het klantcontactcentersysteem vernieuwd. Alle contacten met klanten komen op één plek binnen en worden vanuit één geïntegreerd systeem verwerkt. De Achmea-medewerkers hebben hierdoor betere informatie om klanten te helpen. Dit systeem wordt ook gebruikt voor Zorg en Gezondheid, Oudedagsvoorzieningen en Pensioen en Leven. De administraties van de particuliere schadeverzekeringen worden overgezet naar het nieuwe systeem voor de nieuwe en verbeterde proposities. De Alles-in-één-Polis (ca. 1,2 miljoen pakketpolissen) is in 2017 grotendeels overgezet. Ook de Centraal Beheer- en FBTO-verzekeringen worden overgezet.

De verbeterde digitale bediening voor particuliere klanten gaan we ook aanbieden aan zakelijke klanten. Sinds 2017 is de Interpolis ZekerVanJeZaak-propositie online beschikbaar voor Rabobank klanten. Het online oriëntatieproces voor klanten is verbeterd. De aansprakelijkheidsverzekering is opgenomen in de Rabobank bedieningsformule voor startende

ondernemers. Voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringen is de digitale gezondheidsverklaring ingevoerd en de online bedieningsmogelijkheden verbeterd. Ook voor meer complexe, adviesgevoelige zakelijke bediening oriënteren we ons samen met Rabobank op de mogelijkheden van digitalisering.

## ZORG

Zilveren Kruis heeft in 2017 de klantbediening verder verbeterd en de bedrijfsvoering efficiënter gemaakt. Er zijn verbeteringen doorgevoerd op basis van klantfeedback (NPS). Zo is de informatievoorziening voor klanten via mijnzilverenkruis.nl uitgebreid met de Zorgverkenner. In de Zorgverkenner wordt informatie bijeengebracht over onze zorginkoop, een indicatie van wachttijden in ziekenhuizen en onze vergoedingen. Zo krijgen onze klanten zicht op hun eigen risico en hun zorgkosten. Ook is de informatievoorziening voor medewerkers in onze klantcontactcenters verbeterd door alle klantcommunicatie via telefonie, post en e-mail vanuit één plek digitaal af te handelen. De farmaciedeclaraties worden per 2017 in eigen beheer verwerkt en de papieren acceptgiro is vervangen door betaalmail. In 2017 is de administratie van de FBTO ziektekostenverzekeringen overgezet naar het systeem van Zilveren Kruis. Het systeem van Zilveren Kruis dient als basis voor alle zorgverzekeringen van Achmea. Verbeteringen voor Zilveren Kruis komen daardoor ook beschikbaar voor zorgklanten van Interpolis, Avéro Achmea, Pro Life, FBTO en OZF Achmea.

## OUDEDAGSVORZIENINGEN

In 2017 heeft Achmea de propositie voor oudedagsvoorzieningen verder uitgebouwd. Voor het Centraal Beheer APF en voor de Ondernemingspensioenfondsen zijn nieuwe werkgever- en deelnemerportalen gerealiseerd. De klanten van het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds zijn geautomatiseerd ingevoerd in de administraties.



De administraties zijn vereenvoudigd door over te stappen naar een nieuw archiefsysteem. Achmea Bank heeft de uitvoering van haar hypotheekproces voor een deel uitbesteed en het spaarsysteem vernieuwd.

In 2016 heeft Achmea besloten om Syntrus pensioenbeheer terug te trekken uit de markt voor de bedrijfstakpensioen-fondsdienstverlening. In 2017 is dit besluit uitgevoerd.

Met de klanten van Syntrus zijn goede afspraken gemaakt om de dienstverlening over te brengen naar andere dienstverleners; een deel van de klanten gaat over naar Centric. Deze overdracht wordt in 2018 afgerond. Bij Achmea Investment Management is in 2017 de MiFID II regelgeving geïmplementeerd. Daarnaast heeft de inwerkingtreding van AVG vanaf 1 mei 2018 in 2017 al tot veel (voorbereidende) werkzaamheden geleid.

## PENSIOEN EN LEVEN

De servicing van de 'closed-book'-portefeuilles voor Leven en Pensioen is in 2017 verbeterd. Door digitalisering kunnen we het gemak voor klanten verhogen en de beheer- en administratiekosten verlagen. Processen en administraties zijn gestroomlijnd, oude administratiesystemen zijn beëindigd. Ook hier heeft digitalisering hoge prioriteit.

## INTERNATIONAAL

De aanpak voor digitalisering in de Nederlandse bedrijfsonderdelen passen we ook toe in onze divisie Internationaal. We benutten de ervaringen om onze internationale strategie te versnellen in de landen waar we actief zijn. Met digitale concepten proberen we in te breken in bestaande markten. Zo werken we in Canada aan de introductie in 2018 van een nieuwe volledig digitale verzekeraar, met proposities op het gebied van veiligheid en preventie. We maken daarbij gebruik van de ervaringen van Onlia, de digitale verzekeraar van Union in Slowakije.

Net als in Nederland, introduceren we in onze divisie Internationaal de agile manier van werken en investeren we in de mogelijkheden van big data. Eind 2017 hebben we de verkoop van onze Ierse pensioen- en levensverzekeraar Friends First aangekondigd.

## INNOVATIE

Naast het verbeteren van de producten en processen in onze ketens, zijn we scherp op nieuwe ontwikkelingen. Denk aan de mogelijkheden van big data voor het verbeteren van producten en diensten, of de mogelijkheden van kunstmatige intelligentie om het klantcontact te verrijken. We hebben een pilot met kunstmatige intelligentie uitgevoerd bij de IT-servicedesk voor medewerkers van Achmea: dit om te leren hoe we dit kunnen inzetten voor onze klanten. Achmea wil technologie inzetten om klantrelevant en toonaangevend te zijn.

### BETERE AFHANDELING VAN KLANTVRAGEN

Klantcommunicatie verloopt steeds meer digitaal. Naast telefonie worden e-mail, chat, WhatsApp en webvideo-chat steeds populairder. In 2017 hebben we een nieuw klantcontactstelsel ingevoerd. We ontvangen nu alle vormen van klantcommunicatie op één centraal punt. Dit systeem gebruiken we in de klantcontactcenters van onze merken. Medewerkers hebben daardoor een eenvoudig toegankelijk en completer klantbeeld. Zo kunnen we klantvragen beter en efficiënter beantwoorden via het kanaal dat de klant wenst.

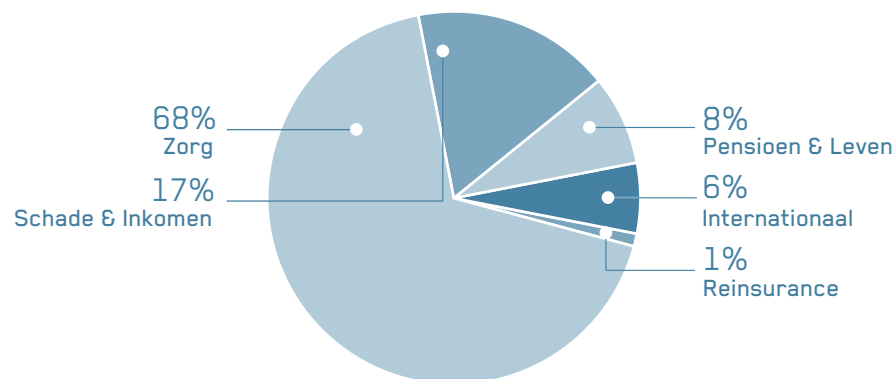




## Onze financiële resultaten

## Groepsresultaten

## Bruto verdiende premie



## RESULTATEN OP HOOFDLIJNEN

2017 is voor Achmea een jaar geweest waarin het verbeterde fundament voor vrijwel alle onderdelen zichtbaar tot uiting komt in een verbeterd operationeel resultaat. Over 2017 bedraagt het operationeel resultaat €349 miljoen (2016: €319 miljoen negatief).

De resultaatsverbetering is met name zichtbaar bij onze schadeverzekeringsactiviteiten waar zowel premie-, als schadebeheersings- en kostenmaatregelen gecombineerd met een afwezigheid van grote calamiteitschades in 2017 hebben geleid tot een aanzienlijke toename van het resultaat. Onze zorgactiviteiten boekten per saldo een hoger resultaat dan 2016 met enerzijds een gunstige ontwikkeling van de zorgkosten op het huidige tekenjaar en anderzijds lagere verwachte vereveningsbijdragen op voorgaande jaren. Ook hebben wij in 2017 minder kapitaal in hoef te zetten voor de zorgpremies van 2018 dan in 2016 voor de zorgpremies in 2017.

## RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2017	2016	Δ
Bruto verdiende premies	19.350	19.507	-1%
Netto verdiende premies	19.348	19.428	0%
Bruto bedrijfskosten <sup>1</sup>	2.136	2.446	-13%
<b>SAMENSTELLING RESULTAAT</b>			
Operationeel resultaat (exclusief Zorg Nederland)	477	-123	n.b.
Zorg Nederland	-128	-196	n.b.
Operationeel resultaat <sup>2</sup>	349	-319	n.b.
Resultaat voor belasting	321	-414	n.b.
<b>Nettoresultaat</b>	<b>216</b>	<b>-379</b>	<b>n.b.</b>
<b>BALANS</b>			
	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>Δ</b>
Totaal activa	90.946	92.980	-2%
Eigen vermogen	9.949	9.782	2%
<b>SOLVENCY II</b>			
Solvabiliteitsratio (Partieel Intern Model)	184%	181%	3%-punt
<b>FTE'S<sup>3</sup></b>			
	<b>31-12-2017</b>	<b>31-12-2016</b>	<b>Δ</b>
FTE's (intern)	14.582	15.715	-7%
FTE's (extern)	2.848	2.561	11%

n.b.: niet betekenisvol

- 1) Bruto bedrijfskosten bevatten personeelskosten, afschrijvingskosten Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen en algemene kosten, waaronder IT-kosten en marketingkosten. Het betreft bedrijfskosten exclusief betaalde en te betalen commissies, winstdeling en commissie op herverzekering en voor toerekening van de schadebehandelingskosten en beleggingskosten.
- 2) Operationeel resultaat wordt berekend door winst voor belasting te corrigeren voor bepaalde posten. Dit zijn posten binnen baten en lasten die significant zijn en voortkomen uit gebeurtenissen of transacties die zich duidelijk onderscheiden van de normale bedrijfsactiviteiten en daardoor naar verwachting niet regelmatig zullen voorkomen. Voorbeelden zijn onder andere bijzondere waardevermindervingsverliezen op goodwill en resultaat voor belasting gerelateerd aan desinvesteringen van bedrijfsactiviteiten.
- 3) Per 1 januari 2017 wordt een FTE gebaseerd op een volledige werkweek van 36 uur. De vergelijkende cijfers zijn hierop aangepast.



Bij onze serviceorganisatie Pensioen & Leven verbeterde het resultaat sterk door hoge beleggingsresultaten en lagere uitvoeringskosten als gevolg van de overgang naar een serviceorganisatie voor Pensioenen in 2016. We realiseerden verdere groei in het aantal overlijdensrisicoverzekeringen. In 2017 waren wij volop actief met onze nieuwe strategie op Oudedagsvoorzieningen. We hebben het assortiment financiële producten van Centraal Beheer vergroot en Centraal Beheer gepositioneerd als financieel dienstverlener. Daarnaast zijn de eerste klanten ingestroomd in het Centraal Beheer APF. Het resultaat verbeterde door lagere opstart- en investeringskosten.

Over 2017 hebben we verder geïnvesteerd in het operationaliseren van de internationale strategie. Onze internationale groei verloopt volgens plan met inzet van de kerncompetenties: schade en zorg via digitale en bancaire distributie.

Het segment Overige activiteiten draagt positief bij aan de verbetering van ons resultaat door een verdere verlaging van onze kosten. Deze verlaging kent vanwege een onder meer in 2016 opgenomen additionele reorganisatievoorziening deels een incidenteel karakter.

#### OPERATIONEEL RESULTAAT SEGMENTEN (€ MILJOEN)

	2017	2016
Schade & Inkomen Nederland	166	-185
Pensioen & Leven Nederland	342	285
Oudedagsvoorzieningen Nederland	12	-18
Internationale activiteiten	16	25
Overige activiteiten	-59	-230
<b>Operationeel resultaat (ex-Zorg)</b>	<b>477</b>	<b>-123</b>
Zorg Nederland	-128	-196
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>349</b>	<b>-319</b>

#### SAMENSTELLING NETTORESULTAAT (€ MILJOEN)

	2017	2016
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>349</b>	<b>-319</b>
Impairments op immateriële vaste activa		-93
Transactieresultaat verkopen	-28	-2
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>321</b>	<b>-414</b>
Belastingen	105	-35
<b>Nettoresultaat</b>	<b>216</b>	<b>-379</b>

Het nettoresultaat is toegenomen tot €216 miljoen (2016: €379 miljoen negatief) door met name de verbetering van het operationeel resultaat. Daarnaast is het resultaat 2016 incidenteel beïnvloed door een goodwill impairment op onze Turkse verzekeringsentiteit als gevolg van de economische ontwikkelingen. Het transactieresultaat in 2017 betreft voornamelijk het boekresultaat op de geplande verkoop van Friends First.

#### Bruto verdiende premies

De bruto verdiende premies komen in 2017 uit op €19.350 miljoen (2016: €19.507 miljoen). We zien hogere premie-inkomsten bij onze schade-activiteiten door groei van de particuliere schade portefeuille. Daarnaast zorgen hogere aantallen klanten en hogere klantpremie bij onze zorgactiviteiten voor hogere bruto verdiende premies. De premieomzet op de pensioen- en levenactiviteiten nam af, in lijn met onze verwachtingen, als gevolg van het stopzetten van nieuwe verkopen en het niet meer verlengen van bestaande contracten bij collectieve pensioenen.

#### Bedrijfskosten

In 2017 bedragen de bruto bedrijfskosten €2.136 miljoen (2016: €2.446 miljoen). De afname van de bruto bedrijfskosten is voornamelijk het gevolg van een afname van ruim 800 arbeidsplaatsen en hierdoor lagere personeelskosten.

Daarnaast realiseerden we besparingen door effectievere inzet van marketing en verdere rationalisatie binnen IT. De kostenbesparing is deels het gevolg van eenmalige effecten zoals de afbouw van de Staalbankiers activiteiten, de in 2016 getroffen reorganisatievoorziening en het in 2017 wijzigen van de pensioenregeling binnen een zorgentiteit. Gecorrigeerd voor deze effecten bedraagt de kostendaling 5%.

Tegelijkertijd blijven we onverminderd investeren in de vernieuwing en digitalisering van ons bedrijf met de ontwikkeling van innovatieve concepten en onze strategische programma's, waaronder de uitrol van de strategie van Oudedagsvoorzieningen, de commerciële samenwerking met Rabobank en internationale groei.

Eind 2016 communiceerden we de verwachting dat het aantal arbeidsplaatsen in Nederland tot 2020 met zo'n 2.000 zal afnemen. Het totaal aantal arbeidsplaatsen in Nederland nam in 2017 met ruim 800 af tot 14.484 (2016: 15.293) als gevolg van een voortdurende verbetering van de efficiency van ons bedrijf en een andere manier van werken. Wendbaarheid en flexibiliteit zijn daarbij essentieel om ons aan te passen aan de steeds snellere veranderingen en de wensen van onze klanten. Agile werken en het werken in 'marktgerichte ketens' ondersteunen dit. Hier passen wij ook onze huisvesting op aan, waarbij we onze werkzaamheden op vijf kernlocaties concentreren: Apeldoorn, Leeuwarden, Leiden, Tilburg en Zeist.

In het buitenland blijft het aantal arbeidsplaatsen in 2017 nagenoeg stabiel op 2.946 (2016: 2.983).

#### Beleggingen

De opbrengsten uit onze beleggingsportefeuille voor eigen rekening<sup>1</sup> bedroegen €1.248 miljoen in 2017

1) De beleggingsopbrengsten (inclusief gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen) voor eigen rekening en risico zijn geschoond voor fair value resultaten en overige beleggingsopbrengsten die een directe relatie hebben met de verzekeringsverplichtingen.



(2016: €1.238 miljoen). De hogere opbrengsten worden met name gedreven door hoge realisaties in de aandelenportefeuille alsmede positieve herwaarderingen in de vastgoedportefeuille. Specifiek de segmenten woningen en kantoren kenden in 2017 hogere waardestijgingen. Deze positieve ontwikkelingen mitigeerden in belangrijke mate de daling van de indirecte opbrengsten uit vastrentende waarden door realisaties.

De waardeontwikkeling door beweging in de marktrente van onze vastrentende waarden en interestderivaten in ons Nederlands Pensioen- en Levenbedrijf is niet direct in het resultaat zichtbaar. Alle gerealiseerde en niet gerealiseerde beleggingsresultaten op vastrentende waarden en interestderivaten voor eigen rekening en risico worden verantwoord in het zogenaamde Fund for Future Appropriation (FFA). Dit fund is een onderdeel van de technische voorzieningen ter dekking van de verplichtingen aan onze klanten met een pensioen- of levensverzekering. Door de gestegen marktrentes is het FFA in 2017 met €0,9 miljard afgenomen tot €6,9 miljard (2016: €7,8 miljard).

De waarde van de beleggingsportefeuille bedraagt ultimo 2017 €44,6 miljard (2016: €47,4 miljard). Deze afname is voornamelijk het gevolg van een afname van de marktwaarde van de vastrentende portefeuille als gevolg van de aangekondigde verkoop van onze Ierse levensverzekeraar. Hierdoor zijn alle beleggingen, bestaande uit voornamelijk vastrentende waarden, geherclassificeerd naar "aangehouden voor verkoop" ("held for sale") en maken geen onderdeel meer uit van de beleggingsportefeuille. Daarnaast neemt onze derivatenportefeuille af door stijging van de rente. Verder hebben we in 2017 onze alternatieve beleggingen afgebouwd door de beleggingen in grondstoffen te verkopen. De marktwaarde van de vastgoedportefeuille blijft relatief stabiel door positieve herwaarderingen die de verkoop van objecten nagenoeg compenseren.

In 2017 hebben we de samenstelling van onze vastrentende portefeuille verder geoptimaliseerd ten gunste van directe woninghypotheken. Deze portefeuille aan woninghypotheken is toegenomen tot €7,2 miljard (2016: €5,9 miljard). Verder hebben we onze posities in gedekte obligaties ('covered bonds') afgebouwd.

### KAPITAALMANAGEMENT

#### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is in 2017 met €167 miljoen toegenomen tot €9.949 miljoen (2016: €9.782 miljoen). Het positieve nettoresultaat van €216 miljoen en positieve herwaarderingen op voornamelijk aandelen zorgen voor een toename van het eigen vermogen. Daarnaast werd het eigen vermogen beïnvloed door dividendbetalingen op preferente aandelen en couponbetalingen op hybride kapitaal van in totaal €69 miljoen. De devaluatie van de Turkse Lira zorgt voor negatieve koersverschillen.

#### ONTWIKKELING TOTAAL EIGEN VERMOGEN (€ MILJOEN)

<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2016</b>	<b>9.782</b>
Nettoresultaat	216
Mutatie herwaarderingsreserve	80
Mutatie reserve koersverschillen	-41
Herwaardering nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	-19
Dividend- en couponbetalingen eigen vermogensinstrumenten	-69
<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2017</b>	<b>9.949</b>

### SOLVABILITEIT (SOLVENCY II)

De Solvency II (SII) ratio is eind 2017 uitgekomen op 189%. Dit is voor voorziene dividenden samenhangend met het positieve nettoresultaat en aangekondigde inkoop van eigen aandelen. Met inachtneming van beide effecten komt de SII ratio uit op 184% (31 december 2016: 181%), een stijging van 3%-punt. De verbeterde kapitaalspositie is het gevolg van een combinatie van een toename in het toegestaan eigen vermogen met €41 miljoen tot €8.386 miljoen (2016: €8.345 miljoen) en een afname van het vereist kapitaal met €68 miljoen tot €4.555 miljoen (2016: €4.623 miljoen).

#### SOLVABILITEITSRATIO

(€ MILJOEN)

	2017	2016	Δ
Toegestaan Solvency II eigen vermogen	8.386	8.345	41
Vereist kapitaal	4.555	4.623	-68
<b>Surplus</b>	<b>3.831</b>	<b>3.722</b>	<b>109</b>
Ratio (%)	184%	181%	3%-punt

De toename in het eigen vermogen is het gevolg van positieve technische resultaten in het schade- en levenbedrijf, positieve waarde ontwikkeling als gevolg de financiële markten en het verfijnen van de kostenaanname en het actualiseren van de ervaringssterfte binnen het Nederlandse levenbedrijf. Dit wordt deels teniet gedaan door inzet van kapitaal voor de zorgpremies van 2018, voorziene dividenden samenhangend met het positieve jaarresultaat en de aangekondigde inkoop van eigen aandelen.

Het vereist kapitaal is gedaald door een afname van het markt- en levenrisico. Binnen het marktrisico neemt het renterisico af door de ingevoerde kapitaalhedging binnen het Nederlandse levenbedrijf. Met de kapitaalhedging wordt de volatiliteit in de solvabiliteitsratio als gevolg van rente



ontwikkelingen gereduceerd. Het levenrisico is afgenomen door meerdere effecten die voornamelijk impact hebben op het langlevens- kosten- en vervalrisico. De afname in het vereist kapitaal is gedeeltelijk teniet gedaan door een afname van het verliescompenserend vermogen van uitgestelde belastingen (LACDT).

In het Solvency II vermogen is rekening gehouden met het voorstel aan de algemene vergadering van aandeelhouders (Algemene Vergadering) van 17 april 2018 om €123,6 miljoen aan dividend uit te keren op de gewone aandelen over het boekjaar 2017. Dit voorstel is gebaseerd op een uitkering van 45% van de netto winst exclusief het netto resultaat van het segment Zorg en na aftrek van vergoedingen op overige eigenvermogeninstrumenten. In lijn hiermee zal een voorstel aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd voor aanpassing van het dividendbeleid wat betekent dat in de toekomst het dividend ook op deze wijze zal worden bepaald.

### Financiering

In 2017 is de door Standard & Poor's toegekende krediet rating (ICR<sup>5</sup>) van Achmea BV ongewijzigd gebleven op BBB+. De rating (FSR<sup>6</sup>) van de Nederlandse kernverzekeringsentiteiten is bevestigd op A. De ratings (FSR) van Achmea Reinsurance Company NV en de rating (ICR) van Achmea Bank NV zijn ongewijzigd gebleven op A-. De outlook van alle ratings is begin 2017 bijgesteld van 'stable' naar 'negative'. In maart 2018 heeft Fitch eveneens een publieke rating aan Achmea B.V. en haar verzekeringsentiteiten toegekend. De ratings zijn

respectievelijk A (IDR<sup>7</sup>) en A+ (IFS<sup>8</sup>) en hebben een 'stable outlook'. Achmea Bank NV heeft een rating van Fitch. De rating (IDR) van Fitch is voor Achmea Bank NV bevestigd op A met een 'stable outlook'.

De debt leverage ratio<sup>9</sup> is licht verbeterd tot 25,9% (2016: 26,4%) als gevolg van de toename van het eigen vermogen. Als gevolg van het hogere operationeel resultaat verbeterde de fixed charge coverage ratio tot 3,4x (2016: -0,9x).

5) ICR: Issuer Credit Rating

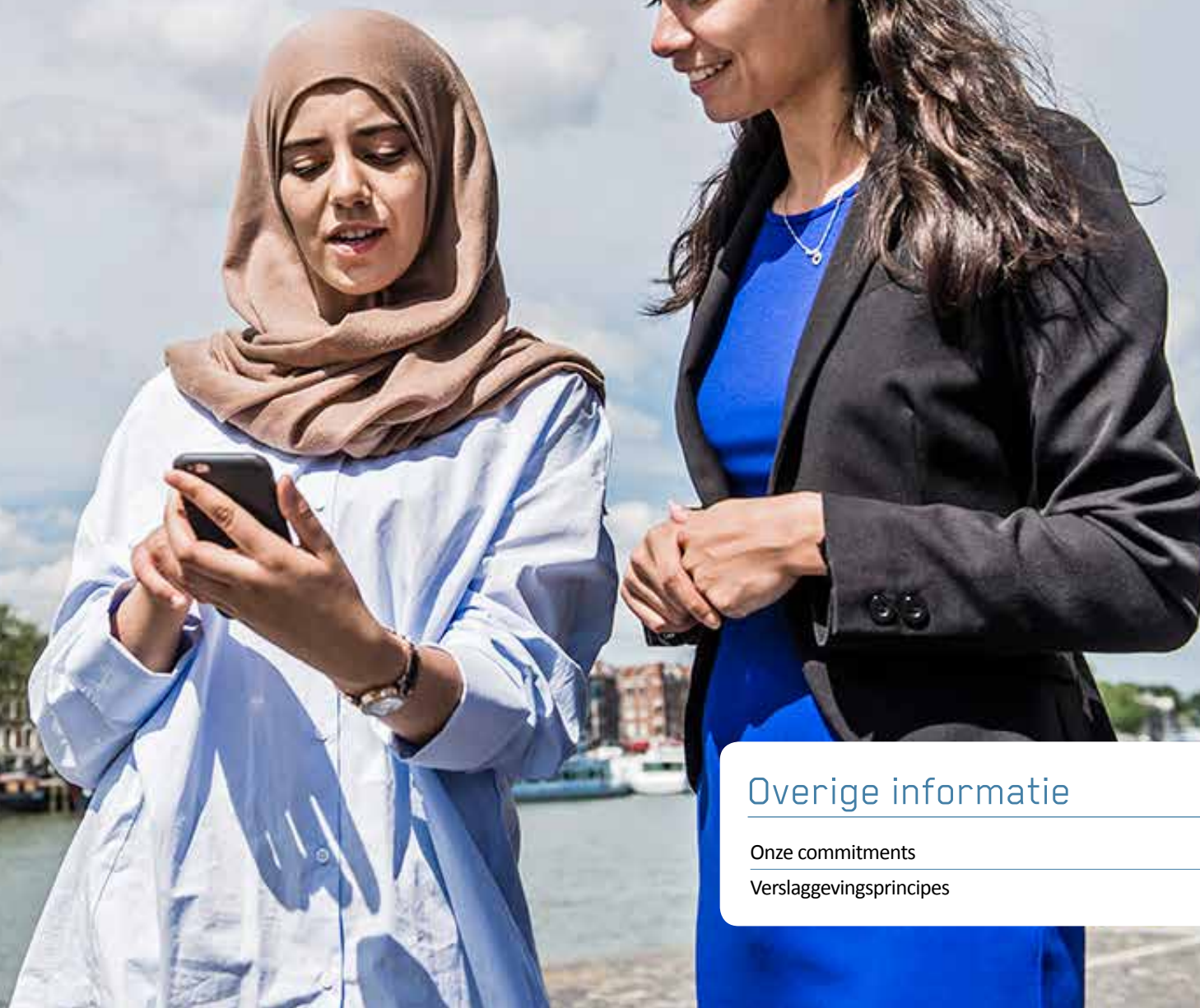
6) FSR: Financial Strength Rating

7) IDR: Issuer Default Rating

8) IFS: Insurer Financial Strength

9) Debt leverage ratio: (niet-bancaire schulden + perpetuele achtergestelde obligatieleningen) als percentage van de som van (totale eigen vermogen + niet bancaire schulden + perpetuele achtergestelde obligatieleningen minus goodwill)

*Met handige apps kunnen onze klanten steeds meer al hun zaken mobiel regelen. Altijd en overal.*



## Overige informatie

Onze commitments	46
Verslaggevingsprincipes	48



# Onze commitments

## Principles for sustainable insurance

Met ruim tien miljoen Nederlanders die bij ons verzekerd zijn is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid groot. Vanuit onze coöperatieve achtergrond willen wij bijdragen aan een duurzame toekomst voor onze klanten, voor de samenleving en voor onze onderneming. Dat is belangrijker dan ooit nu we – ook wereldwijd – te maken hebben met sociale, economische en ecologische veranderingen. Deze ontwikkelingen leiden tot nieuwe risico's, die vragen om een proactieve rol van verzekeraars. Dit speelt wereldwijd. Tegen die achtergrond hebben verzekeraars in 2012 samen met de Verenigde Naties duurzaamheidsprincipes geformuleerd: de Principles for Sustainable Insurance (PSI). Hiermee laat de sector – wereldwijd – zien zich ook verantwoordelijk te voelen voor het beheersen van die nieuwe risico's. Met de lancering van de PSI is de essentie en de relevantie van verzekeren weer op de kaart gezet. Verzekeren gaat bij uitstek over duurzaamheid: het delen van risico's die we alleen niet kunnen dragen. Preventie is hiervoor een belangrijke basis: daarmee maken we mensen en samenlevingen veiliger, gezonder en weerbaarder.

### ACHMEA EN PSI

Als organisatie met een coöperatieve achtergrond zijn de principes van de PSI voor ons belangrijk. Daarom hebben we ze – als eerste Nederlandse verzekeraar – niet alleen ondertekend, maar waren we ook betrokken bij de totstandkoming van PSI. De PSI zullen helpen om te gaan met het wereldwijd veranderende risicolandschap. De ondertekenaars wisselen kennis en ervaring, bijvoorbeeld op het gebied van klimaatverandering, microverzekeren en verkeersveiligheid. Met onze producten en diensten willen wij bijdragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving waarin mensen (financieel) zelfredzaam zijn. We blijven binnen onze ketens zoeken naar mogelijkheden om onze dienstverlening te laten aansluiten op (nieuwe) maatschappelijke behoeften.

Het voeren van gesprekken met onze stakeholders helpt ons bij het verkrijgen van inzicht in maatschappelijke vragen.

Door ons aan te sluiten bij de PSI geven we aan verantwoording te willen afleggen over hoe wij willen bijdragen aan een duurzame toekomst.

Meer informatie over de principes en over de manier waarop Achmea hier invulling aan geeft is te vinden in bijlage B en op [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl).

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

De Sustainable Development Goals (SDG's ook wel Global Goals) vormen de duurzaamheidsagenda 2015 – 2030 van de VN. Ze zijn gelanceerd in 2015 – na een uitgebreide raadpleging onder 'het publiek' – als opvolgers van de Millennium Goals. Er zijn 17 doelstellingen waaruit 169 specifieke doelen zijn afgeleid. Zie voor een uitgebreide toelichting [www.sdg nederland.nl](http://www.sdg nederland.nl).

Landen voeren de SDG's uit op nationaal en internationaal niveau. In 2016 besloten onder meer de Europese Unie en de VN over hun inzet op de uitvoering van de doelen. De VN maakte in juli 2016 afspraken over de manier waarop de voortgang kan worden gevolgd (monitoring) en gemeten (indicatoren). Op basis daarvan wordt er de komende jaren gerapporteerd. In Nederland valt de uitvoering van de doelen onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Hierin wordt gezocht naar samenwerking met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De Global Goals zijn zo geformuleerd dat ze niet – zoals bij de Millennium Goals – alleen betrekking hebben op ontwikkelingslanden, maar op duurzaamheidsvraagstukken in brede zin, overal ter wereld. Er is ook nadrukkelijk gevraagd om commitment vanuit het bedrijfsleven om bij te dragen aan het bereiken van die doelen. Dat kan bijvoorbeeld door aanpassing van bedrijfsvoering, arbeidsvoorwaarden, milieubeleid, andere business modellen en investeringen.

### DE DOELEN VAN ACHMEA

Achmea wil bijdragen aan een gezondere, veiligere en toekomstbestendigere samenleving. Dat is uitgewerkt in vier themagebieden:

1. Gezondheid dichterbij voor iedereen
2. Schone, schone veilige en slimme mobiliteit
3. Veilig wonen en ondernemen
4. (Financiële) oplossingen voor nu, straks en later.

Deze doelen sluiten aan bij acht SDG's:

- SDG 3: Gezondheid en welzijn
- SDG 7: Duurzame en betaalbare energie
- SDG 8: Fatsoenlijke banen en economisch groei
- SDG 9: Innovatie en duurzame infrastructuur
- SDG 10: Minder ongelijkheid
- SDG 11: Veilige en duurzame steden
- SDG 12: Duurzame consumptie en productie
- SDG 13: Klimaatverandering aanpakken.

Bij de SDG's gaat het om de keuze voor een aantal doelen waarvoor een specifieke ambitie wordt uitgesproken. De keuze voor één of een klein aantal doelen maken wij in 2018 bekend. Hiervoor zullen wij ook onze stakeholders raadplegen.



## Sustainable development goals

De sustainable development goals zijn terug te vinden in de maatschappelijke themagebieden van Achmea.



### Gezond

### Veilig

### Toekomstbestendig

Gezondheid dichterbij voor iedereen



Schone, veilige en slimme mobiliteit



Veilig wonen en ondernemen



(financiële) Oplossingen voor nu, straks en later





## Ver slaggevingsprincipes

Externe verslaggeving is voor Achmea een belangrijke manier om onze stakeholders: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders goed te informeren.

Met ingang van de jaarrapportage over 2017 bestaat onze verslaggeving uit drie delen. We sluiten hiermee per deel aan op specifieke interesses van stakeholders. De weergave in drie delen vergroot de helderheid en toegankelijkheid.

Deel 1 is het 'Jaaroverzicht'. Dit is voor een brede doelgroep met daarin de voortgang van Achmea over 2017 en onze visie op de toekomst.

Deel 2 is het 'Jaarrapport'. Dit gaat in op de belangrijkste financiële ontwikkelingen. Het bevat onder meer de jaarrekening, het verslag van de Raad van Bestuur en doet verslag over onze Governance.

Deel 3 met 'Supplementen' bevat informatie voor duurzaamheidsverslaggeving en bijlagen bij de andere delen. Onze verslaggeving is ook te downloaden via onze website ([www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)) vanaf 17 april 2018. Hier is ook een Engelstalige versie beschikbaar. Bij verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie is de Nederlandse versie leidend.

### WIJZIGINGEN IN DIT VERSLAG

Naast de nieuwe indeling in drie delen zijn in de verslaggeving over 2017 de volgende wijzigingen doorgevoerd:

- In het Jaaroverzicht 2017 zijn een aantal KPI's waarlangs Achmea stuurt op het behalen van de doelstellingen aangescherpt ten opzichte het verslag over 2016. Hier valt meer over te lezen in de paragraaf 'Sturen op het behalen van onze doelstellingen' op [p. 23](#).

- In 2017 heeft Achmea gebruik gemaakt van een nieuwe leverancier voor het uitvoeren van het medewerkersbetrokkenheids onderzoek. Deze leverancier drukt de uitkomsten van de enquête uit in een rapportcijfer in tegenstelling tot de vorige leverancier, die de resultaten presenteerde in een percentage van het aantal medewerkers dat aangaf het (helemaal) eens te zijn met een bepaalde stelling. In het geval dat Achmea een doelstelling voor 2017 had geformuleerd volgens de oude metriek, is het rapportcijfer door de nieuwe leverancier omgerekend naar een percentage, conform de methode van de vorige leverancier.
- In 2016 was de grondslag van de FTE berekening dat 1 FTE gelijk is aan een arbeidsduur van 38 uur per week. Sinds 01-01-2017 hanteert Achmea een FTE definitie die aansluit met de full-time arbeidsduur in de arbeidsovereenkomst. Dit komt neer op 36 uur per week voor caomedewerkers en 40 uur per week voor medewerkers boven cao. Voor de vergelijkbaarheid zijn de FTE-standen van 2016 omgerekend met de nieuwe definitie.

### TOTSTANDKOMING

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de drie delen die tezamen ons jaarverslag vormen. De jaarrekening in deel 2 wordt onder regie van Financiën opgesteld. De verantwoordelijkheid voor de teksten en cijfermatige onderbouwing van het jaarverslag is in de organisatie belegd. Een werkgroep samengesteld uit specialisten van verschillende groepsstaven zorgen voor de inhoud. De stuurgroep accordeert de uitgangspunten, conceptteksten en definitieve teksten. De CFO is voorzitter van deze stuurgroep, die verder bestaat uit de directeuren Reporting, Financieel Management, Communicatie,

Strategie, MVO, Bestuursbureau, Informatie technologie en Risk Management. Het Audit & Risk Committee van de Raad van Commissarissen geeft een aanbeveling aan de Raad van Commissarissen over het advies aan de aandeelhouders over het vaststellen van de jaarrekening.

### GRONDSLAGEN VOOR VERSLAGGEVING

Het Jaarverslag is opgesteld conform de Nederlandse wettelijke vereisten. Daarenboven zijn de drie delen van onze jaarverslaggeving opgesteld in overeenstemming met de G4-richtlijnen (Core optie) van het Global Reporting Initiative (GRI). De inrichting van het Jaarverslag is mede in lijn met uitgangspunten van het 'International Integrated Reporting Framework' van het IIRC. Zowel het IIRC als GRI benadrukken het belang van externe verslaggeving over materiële onderwerpen. In de jaarverslaggeving over 2017 heeft Achmea de materiële onderwerpen herijkt. In de huidige opzet van de jaarverslaggeving worden deze materiële onderwerpen besproken, maar ze zijn vooralsnog niet leidend geweest bij het bepalen van de structuur van deel 1 'Jaaroverzicht'. In lijn met de uitgangspunten van GRI en het IIRC is Achmea voornemens om volgend jaar een volledig nieuwe materialiteitsanalyse uit te voeren en de herziene materiële onderwerpen als uitgangspunt te nemen voor de externe verslaggeving.

### AFBAKENING EN REIKWIJDTE VAN DE VERSLAGGEVING

De financiële informatie en een deel van de informatie over de medewerkers in dit Jaarverslag is geconsolideerd voor Achmea B.V. en al haar dochtermaatschappijen. Achmea is hoofdzakelijk actief in Nederland en verder in vijf andere landen. Vanwege deze sterke Nederlandse invalshoek heeft een aantal paragrafen in de jaarverslaggeving alleen





betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea. Waar dit het geval is, wordt het afwijkende bereik in de (sub) paragraaf aangegeven. Ten aanzien van de materiële onderwerpen verantwoord beleggen en klimaatverandering rapporteert Achmea ook over een deel van de waardeketen. Waar dit het geval is, wordt het afwijkende bereik in de (sub) paragraaf aangegeven.

### METEN, SCHATTEN EN BEREKENEN

De kwantitatieve gegevens in de financiële en medewerkers-paragrafen zijn verzameld met ons financiële datamanagementsysteem. Ons verantwoord belegd vermogen wordt verzameld via overzichten. Deze worden jaarlijks gevuld door de verantwoordelijke bedrijfsonderdelen. Alle informatie wordt beoordeeld en er vinden plausibiliteitscontroles plaats.

### REIKWIJDTE EN MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ACCOUNTANT

Achmea heeft haar externe accountant, PwC, gevraagd de externe verslaggeving te controleren en te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- PwC heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2017 gecontroleerd. Deze jaarrekening is opgenomen op pagina's 58 tot 195 van het Jaarrapport. PwC heeft op 15 maart 2018 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening (pagina 201 tot 211) van het Jaarrapport.
- Naast de controle van de jaarrekening heeft PwC de externe verslaggeving deels beoordeeld en deels gecontroleerd om te kunnen rapporteren over de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van het verslag. De taak van PwC is om bij het Jaarverslag een

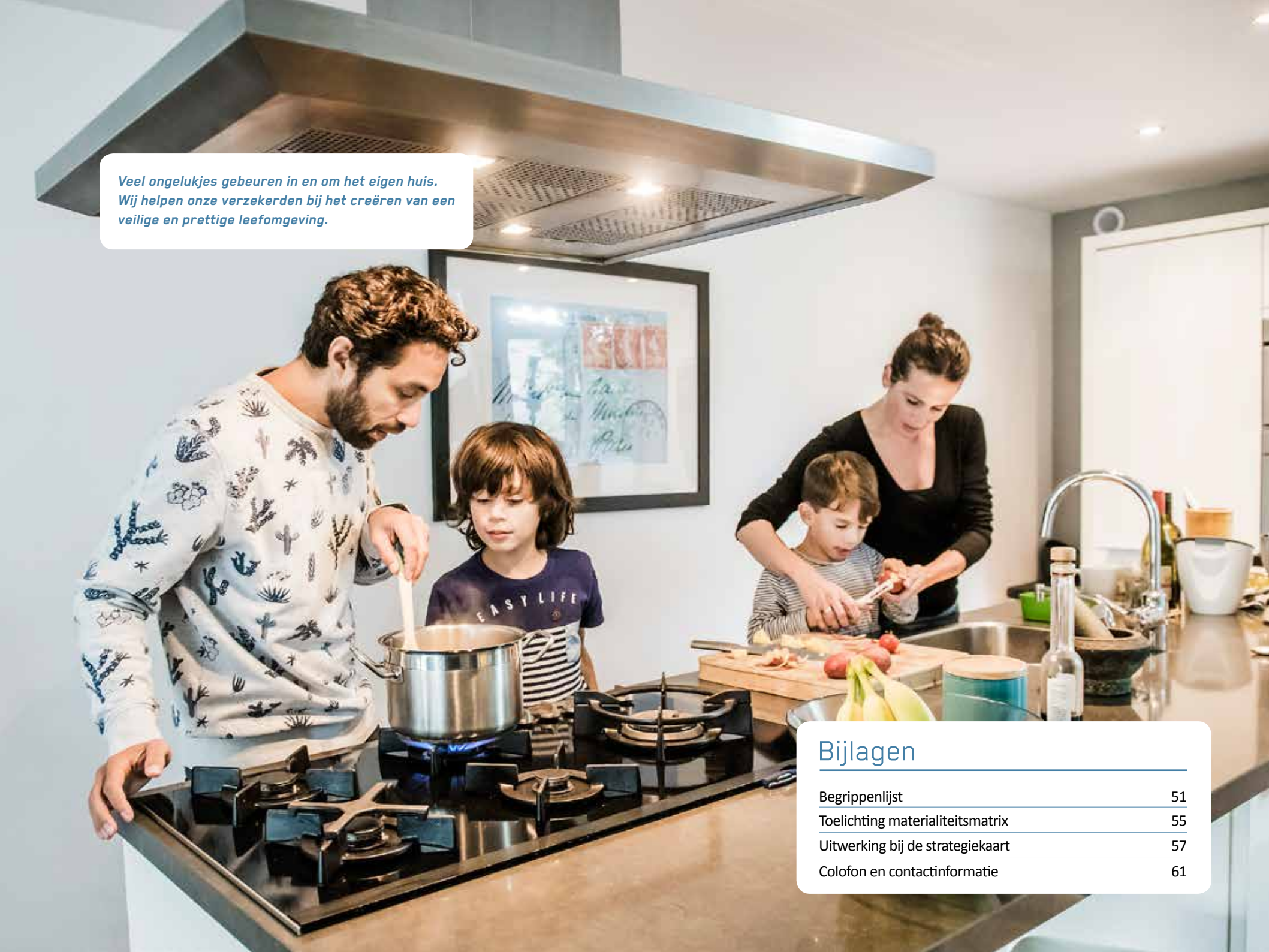
assurancerapport te verstrekken waarin een 'redelijke mate van zekerheid' wordt verschaft over de financiële resultaten en de informatie over medewerkers (Jaaroverzicht de paragrafen "Onze medewerkers" en "Onze financiële resultaten") van het Jaaroverzicht. Verder is deze mate van assurance van toepassing op de paragraaf 'Resultaten en ontwikkelingen in 2017' en de paragraaf 'Medewerkers en diversiteit' in het Jaarrapport. Dit houdt in dat deze gegevens in alle opzichten die van materieel belang zijn, betrouwbaar en toereikend zijn weergegeven en in overeenstemming met de verslaggevingscriteria van Achmea, zoals beschreven in het kader voor verslaggeving op p.70 tot p.72. Daarnaast verstrekt PwC in het assurance-rapport een 'beperkte mate van zekerheid' met betrekking tot de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van de overige financiële en niet-financiële informatie in het Jaarverslag. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie, en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. PwC verstrekt geen zekerheid bij de aannames en haalbaarheid van toekomstgerichte informatie, zoals in het verslag opgenomen doelstellingen, verwachtingen en ambities. De verklaring in onze verslaggeving over de nieuwe productie op p.16 van het Jaarrapport in dit verslag, is gebaseerd op actuariële modellen. PwC heeft deze actuariële modellen niet meegenomen in haar procedures voor dit verslag. De inhoud van de websites waarnaar in dit verslag wordt verwezen en het verslag van de Raad van Commissarissen, Biografieën van bestuurders en commissarissen en bijlage "Begrippenlijst" van het jaaroverzicht vallen buiten de scope van dit assurance rapport. Het assurance-rapport van PwC is te vinden op p.211 tot p.213 van het Jaarrapport.

- Het door PwC opgemaakte assurance rapport heeft betrekking op de drie delen van het Jaarverslag en dient

uitsluitend in de volledige samenhang met het geheel te worden gelezen.

### TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Geïntegreerde verslaggeving blijft zich ontwikkelen waardoor we in de toekomst verdere verbeteringen doorvoeren in onze verslaggeving. We ontvangen graag uw reactie over hoe we onze benadering kunnen verbeteren. Onze adresgegevens vindt u op de laatste pagina van Jaaroverzicht.



*Veel ongelukjes gebeuren in en om het eigen huis.  
Wij helpen onze verzekerden bij het creëren van een  
veilige en prettige leefomgeving.*

## Bijlagen

Begrippenlijst	51
Toelichting materialiteitsmatrix	55
Uitwerking bij de strategiekaart	57
Colofon en contactinformatie	61



## Begrippenlijst

### Aanvullende zorgverzekering

De aanvullende zorgverzekering is een vrijwillige aanvulling op de dekking van de basis zorgverzekering ter dekking van ziektekosten.

### Achtergestelde schuld (Subordinated debt)

Leningen (of effecten) die zijn achtergesteld bij andere schulden als de onderneming onder het beheer van een curator komen te staan of geliquideerd worden.

### Algemeen Pensioenfonds (APF)

Een APF is een nieuwe speler in de tweede pijler van de pensioenmarkt. Een APF heeft geen domeinafbakening. Hierdoor kan een APF pensioenregelingen van verschillende werkgevers of pensioenfondsen bundelen en uitvoeren. Dit kan schaal- en kostenvoordelen opleveren, terwijl de zeggenschap over de regeling blijft bestaan.

### Annual Premium Equivalents (APE) ofwel Jaarpremie-equivalenten

Het totaal van de jaarlijkse premies uit nieuwe reguliere contracten plus 10% van de gedurende het jaar afgesloten koopsommen.

### Asset-backed securities

Asset-backed securities zijn financiële instrumenten die worden gefinancierd met een kasstroom gegenereerd uit een portefeuille van activa, waarbij deze activa zijn verstrekt als zakelijk onderpand.

### Assets under Management (AuM)

De marktwaarde van alle voor derden beheerde beleggingen.

### Basis zorgverzekering

Verplichte verzekering voor ziektekosten, verplicht voor iedereen die in Nederland woont. De dekking onder de basis

zorgverzekering bestaat uit een door de overheid vastgesteld standaardpakket van noodzakelijk geachte zorg.

### Bedrijfskosten

Alle kosten in samenhang met verkoop- en administratieve activiteiten (met uitzondering van provisie) na toerekening van claimverwerkingskosten aan kosten van claims.

### Beheerst beloningsbeleid

In een beheerst beloningsbeleid wordt de balans gezocht tussen een beloning die past bij de capaciteiten en verantwoordelijkheden van onze mensen, internationale standaarden en regels en de verwachtingen van onze stakeholders en klanten.

### Bijzondere waardevermindering

Een bijzonder waardeverminderingverlies is het bedrag waarmee de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid zijn realiseerbare waarde overschrijdt. De waarde van het actief wordt afgewaardeerd tot de actuele waarde en het verlies is verantwoord in de winst- en verliesrekening.

### Bruto premieomzet (GWP)

Totale premies voor verzekerings- of herverzekeringscontracten in een bepaalde periode.

### Circulaire economie

De verschuiving van bezit naar gebruik (bijvoorbeeld leaseconstructies), maar ook het hergebruiken van producten (product als grondstof) als antwoord op de schaarste aan grondstoffen.

### Code Verzekeraars (CV)

Het Verbond van Verzekeraars publiceerde op 15 december 2010 de Governance Principles Verzekeraars, ook wel 'Code Verzekeraars' genoemd. In de Code Verzekeraars zijn

voor Nederlandse verzekeraars de beginselen uiteengezet over corporate governance, risicomangement, audit en beloningsbeleid.

### Compliance

Compliance ziet er binnen een organisatie op toe dat wetten en regels worden nageleefd. Doel is compliancerisico's te beheersen en eventueel daaruit voortvloeiende schade te voorkomen dan wel te beperken.

### Corporate Governance

Corporate governance gaat over deugdelijk ondernemingsbestuur en richt zich op de checks and balances binnen ondernemingen. Corporate governance omvat de combinatie van besturen, beheersen, toezicht houden en verantwoording afleggen over gevoerd beleid aan belanghebbenden waaronder klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders.

### Covered bonds (pandbrieven)

Een bijzondere vorm van een obligatie, waarbij aan de houders van de obligatie in enige vorm een extra zekerheid is verschaft.

### CO<sub>2</sub>-voetafdruk

De totale hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen van een organisatie. Alle relevante processen van een organisatie die het klimaat beïnvloeden, worden hierin meegenomen.

### Credit default swap (CDS) spread

Een CDS is een overeenkomst tussen twee partijen waarbij het kredietrisico van een derde partij wordt overgedragen. Het kan worden toegepast als verzekering van een beleggingsportefeuille van obligaties, waarbij in het geval dat de uitgever van de obligatie het geleende bedrag niet kan terugbetalen (default), de credit default swap dit verlies compenseert. De spread van een CDS is een indicatie van het



risico van de swap, zijnde het verschil tussen de verwachte opbrengst van de CDS en de opbrengst van de obligatie.

### Defined benefit-pensioenregeling (DB)

Een pensioenregeling waarbij de werkgever toezegt een bepaald bedrag bij pensionering te betalen. De pensioenuitkering is gebaseerd op een formule en veelal gebaseerd op het inkomen van de werknemer en duur van het dienstverband.

### Defined contribution-pensioenregeling (DC)

Pensioenregeling waarbij de werkgever vaste bijdragen afdraagt aan het pensioenfonds of verzekeraar. De werkgever heeft geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting om aanvullende bijdragen te betalen aan het fonds indien het fonds niet over voldoende activa beschikt.

### Derdenbedrijven

Derdenbedrijven zijn de volgende dochterbedrijven van Achmea B.V. waarvan de sociale en milieu aspecten niet op centraal niveau worden geregistreerd:

- Eurocross Assistance Netherlands B.V., Eurocross International Bulgaria, Eurocross International Central Europe S.R.O.
- De Friesland Particuliere Ziektekostenverzekeringen N.V., De Friesland Verzekeringen B.V., De Friesland Zorgverzekeraar N.V., DFZ Participaties B.V., DFZ Personeel B.V., DFZ Tussenholding B.V.
- Frexit Assurantiën B.V.
- Independer.nl N.V., Independer Services B.V.
- InShared Holding B.V., InShared International B.V., InShared Nederland B.V., InShared Services B.V.
- Klant Contact Services B.V.
- OZF Zorgverzekeringen N.V.
- Pim Mulier B.V.
- Practis B.V.
- Residex B.V.
- Winnock Zorg B.V.

### Derivaten

Financiële instrumenten waarvan de prijs afhankelijk of afgeleid is van een of meer onderliggende activa. De waarde ervan wordt bepaald door schommelingen in het onderliggende actief.

### ECB AAA Curve

Een rentetermijnstructuur gebaseerd op de staatobligaties van Eurolanden met een Fitch AAA-rating opgesteld door de Europese Centrale Bank.

### Engagement (of: enhanced engagement)

Engagement of enhanced engagement is een vorm van verantwoord beleggen waarbij de investeerder zich opstelt als een actief aandeelhouder. Daarvoor gaat de investeerder de dialoog aan over duurzaamheidskwesties met het bedrijf waarin wordt belegd.

### ESG

Environmental, Social & Governance, oftewel milieu, sociale en bestuurlijke aspecten waarmee rekening wordt gehouden om bepaalde processen, zoals het beleggen van premiegelden, maatschappelijk verantwoord uit te voeren.

### Execution only

Bij een execution only-dienstverlening kiest de klant zelf een verzekeringsproduct inclusief alle productopties, zonder advies.

### FSC-gecertificeerd

FSC, de Forest Stewardship Council (Raad voor Goed Bosbeheer), is een internationale organisatie, opgericht in 1993, die verantwoord bosbeheer stimuleert. FSC stelt wereldwijde standaarden voor bosbeheer op, met daaraan gekoppeld een keurmerk.

### Gecombineerde ratio

De gecombineerde ratio is een maatstaf voor de winstgevendheid die gebruikt wordt door

verzekeringsmaatschappijen om aan te geven hoe goed ze presteren bij de bedrijfsvoering. Een ratio van minder dan 100% duidt erop dat de maatschappij verzekeringswinst maakt, terwijl een ratio van meer dan 100% betekent dat ze een hoger bedrag aan kosten maakt, dan ze aan premie ontvangt. De gecombineerde ratio is de som van de schaderatio en de kostenratio.

### Global Reporting Initiative (GRI)

Het Global Reporting Initiative is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.

### Goodwill

Een actief dat de toekomstige economische voordelen vertegenwoordigt die voortvloeien uit in een bedrijfsovername verworven activa die niet individueel kunnen worden geïdentificeerd en afzonderlijk kunnen worden opgenomen.

### Immaterieel actief

Een identificeerbaar, niet-monetair actief zonder fysieke vorm.

### Integriteit

Integriteit betekent dat er naar eer en geweten wordt gehandeld en in lijn met de geldende (gedrags)regels. Er worden geen zaken gedaan met organisaties en/of personen die zich schuldig maken aan corruptie en/of fraude. Ook de manier waarop wij omgaan met frauduleuze claims valt onder het begrip 'integriteit'.

### International Financial Reporting Standards (IFRS)

Verslaggevingsnormen en interpretaties uitgegeven door de International Accounting Standards Board (IASB). Deze omvatten: International Financial Reporting Standards (IFRS); International Accounting Standards (IAS); Interpretaties van het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) en Standing Interpretations Committee (SIC).

**Keurmerk klantgericht verzekeren (KKV)**

Een kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Meer informatie is te vinden op [www.keurmerkverzekeraars.nl](http://www.keurmerkverzekeraars.nl).

**Kostenratio**

De kostenratio is de som van de bedrijfskosten, inclusief de interne kosten voor het verwerken van claims, na aftrek van de interne beleggingskosten en de kosten voor reorganisaties, uitgedrukt als een percentage van de netto verdiende premie.

**Kredietrisico**

Het risico dat de ene partij bij een financieel instrument een verplichting niet kan nakomen en daardoor financiële schade toebrengt aan de andere partij.

**Liquiditeitsrisico**

Liquiditeitsrisico is het risico dat feitelijke en mogelijke betalingen en verplichtingen niet kunnen worden nagekomen op het moment dat ze vervallen.

**Maatschappelijk betrokken ondernemen**

Door maatschappelijk betrokken te ondernemen laten we zien dat we ons verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van leven in de samenleving en de gemeenschappen waarin wij actief zijn. Oftewel een 'goede buur' zijn door iets te doen voor een ander. Voorbeeld hiervan is het stimuleren en mogelijk maken van vrijwilligerswerk door medewerkers.

**Maatschappelijk geaccepteerd rendement**

Voor een maatschappelijk geaccepteerd rendement moet een balans gezocht worden tussen uitvoeringskosten, de winst en solvabiliteit aan de ene kant en de premiehoogte aan de andere kant. Hiervoor is vooral publieke belangstelling bij geprivatiseerde collectieve voorzieningen zoals de (basis)zorgverzekering.

**Marktrisico**

Het marktrisico is het risico dat de hele markt of een

categorie van activa daalt, waardoor de prijs en de waarde van de activa in portefeuille kunnen worden beïnvloed.

**Microverzekeringen**

Microverzekeringen zijn gericht op de armsten in ontwikkelingslanden. Hierbij worden zeer lage premies geheven en is het verzekerde bedrag ook laag.

**Moedermaatschappij**

Een entiteit die control (beslissende zeggenschap) heeft over één of meer entiteiten (de dochteronderneming).

**Mortgage-Backed Securities (MBS)**

Mortgage-backed securities zijn effecten met een hypotheek of verzameling hypotheeken als onderpand.

**Onderpand (collateral)**

Een door een lener verstrekt onderpand voor een lening, waarop beslag kan worden gelegd in geval de lener in gebreke blijft.

**Operationeel risico**

Risico van schade als gevolg van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen.

**Optie**

Een financieel instrument dat het recht op koop (call-optie) of het recht op verkoop (put-optie) van een effect verleent tegen een referentiekopers gedurende een bepaald tijdsbestek.

**Principes voor beheerst beloningsbeleid**

De principes voor beheerst beloningsbeleid van toezichthouders DNB en AFM, vormen het uitgangspunt bij het beoordelen van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. De principes en het toezicht daarop richten zich op het bestrijden van de prikkels die aanleiding kunnen geven tot het nemen van ongewenste en onverantwoorde

risico's en die ertoe kunnen leiden dat het klantbelang wordt veronachtzaamd.

**Principles for Responsible Investment (PRI)**

De Principes voor Verantwoord Beleggen (PRI) van de Verenigde Naties zijn een raamwerk voor institutionele beleggers. Met deze in april 2006 gelanceerde principes zorgen ze voor de integratie van zaken die betrekking hebben op het milieu, de samenleving en goed ondernemingsbestuur in het beleggingsbeleid. Meer informatie is te vinden op [www.unpri.org](http://www.unpri.org).

**Principles for Sustainable Insurance (PSI)**

De Principes voor Duurzaam Verzekeren (PSI) van de Verenigde Naties zijn een normenkader voor verzekeraars. Dit normenkader is bedoeld om de verzekeringsbranche in haar bedrijfsactiviteiten rekening te laten houden met de gevolgen voor milieu, sociale leefomstandigheden, transparantie, klantbelang en goed (ondernemings)bestuur. De PSI zijn in de loop van 2012 gelanceerd. Meer informatie is te vinden in deel 3 bijlage B.

**Private equity**

Een effectencategorie bestaande uit gewone aandelen van bedrijven die niet aan een beurs zijn genoteerd.

**Renterisico**

Het risico dat de reële waarde of toekomstige kasstromen van een financieel instrument en/of verplichtingen zullen schommelen als gevolg van veranderingen in markttrente.

**Schaderatio**

De schaderatio is claims, inclusief schadeverwerkingskosten, uitgedrukt als een percentage van de netto verdiende premie.

**Solvabiliteit**

Solvabiliteit drukt de mate uit waarin een verzekeraar zijn toekomstige verplichtingen kan nakomen. Elke verzekeraar is wettelijk verplicht ten minste een bepaalde solvabiliteit



te hebben als veiligheidsmarge, de vereiste solvabiliteit. De Nederlandsche Bank houdt hier toezicht op en biedt daarmee extra zekerheid aan polishouders. Als de feitelijke solvabiliteit van een verzekeraar precies gelijk aan de minimaal vereiste solvabiliteit, is de solvabiliteitsratio 100%. Als een verzekeraar een hoger veiligheidsmarge aanhoudt, is de solvabiliteitsratio hoger dan 100%.

### Solvency II (SII)

Solvency II is een wetgevingsprogramma van de EU dat in alle lidstaten vanaf 1 januari 2016 van kracht is. Het introduceert een nieuw, geharmoniseerd Europabreed regelgevingsregime voor verzekeraars en bevat wetgeving op het gebied van solvabiliteit en risicogovernance.

### Spread

Het verschil tussen de actuele biedkoers en de actuele vraagprijs of laatkoers van een bepaald effect.

### Stakeholders

Stakeholders zijn de personen of organisaties die een belang hebben in een organisatie, van welke aard dan ook. Zij staan in wisselwerking met haar werkzaamheden, hebben deel aan haar bedrijfsresultaten, beïnvloeden haar prestatie en beoordelen haar economische, sociale en milieu-Invloed. Achmea richt zich in het bijzonder op vier stakeholder groepen: onze klanten, onze medewerkers, onze (business) partners en onze aandeelhouders.

### Tegenpartijrisico

Het risico bij een overeenkomst dat de tegenpartij haar verplichtingen niet nakomt. Achmea is blootgesteld aan allerlei tegenpartijen op het gebied van beleggingen, financieel beheer, bancaire activiteiten, herverzekering, zorgverleners, tussenpersonen en polishouders.

### Toereikendheidstoets van de verzekeringstechnische verplichtingen (LAT)

Een beoordeling of de boekwaarde van een verzekeringsverplichting verhoogd moet worden (of dat de boekwaarde van hiermee verband houdende acquisitiekosten of immateriële activa moet worden verlaagd), op basis van een beoordeling van toekomstige kasstromen.

### Ultimate Forward Rate (UFR)

De Ultimate Forward Rate (UFR) is de rekenrente na het laatste liquide punt in de swaptermijnmarkt. Het is een risicovrije rekenrente voor de waardering van langjarige contracten, waarin vanwege de lange looptijd onvoldoende handel bestaat. De UFR wordt onder andere gebruikt voor het waarderen van sommige langjarige contracten en voor het berekenen van de solvabiliteitsratio.

### Unit-linked contracten

Levensverzekeringscontract waarbij door het aankopen van eenheden (units) in een beleggingsfonds belegd wordt. Vaak kan worden gekozen uit aandelen-, obligatie- en mixfondsen.

### Universele Verklaring van de Rechten van de Mens van de Verenigde Naties

Op 10 december 1948 werd door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens aangenomen en geproclameerd. De verklaring omschrijft de basisrechten van alle mensen en vormt vaak een belangrijk element in gedragscodes van organisaties in het kader van ketenverantwoordelijkheid.

### Uitsluiting (in relatie tot verantwoord beleggen)

Uitsluiting betekent dat in bepaalde ondernemingen niet wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld het uitsluiten van beleggingen in ondernemingen die producten maken die de Nederlandse overheid als controversieel beschouwt, zoals producenten van clusterbommen, landmijnen, biologische en chemische wapens.

### Verantwoord beleggen

Verantwoord beleggen (ook wel maatschappelijk verantwoord beleggen of ethisch beleggen) is een vorm van investeren waarbij de geldverstrekker de gevolgen voor mens en milieu laat meewegen in zijn investeringsbeslissingen.

### Verbond van Verzekeraars

Het Verbond van Verzekeraars is een belangenvereniging van particuliere verzekeraars op de Nederlandse markt. De leden van het Verbond vertegenwoordigen samen meer dan 95% van de verzekeringsmarkt. Het Verbond is een onafhankelijke vereniging die wordt bestuurd en betaald door de leden.

### Verzekeringscontract

Een contract waarbij de ene partij (de verzekeraar) een verzekeringsrisico aanvaardt van een andere partij (de polishouder) door overeen te komen dat de polishouder een schadevergoeding ontvangt indien een specifieke toekomstige gebeurtenis (de verzekerde gebeurtenis) de polishouder nadelig beïnvloedt.

### Verzekeringstechnisch risico

Risico dat door de houder van een contract wordt overgedragen aan de emittent. Als gevolg van haar brede aanbod verzekeringsproducten staat Achmea bloot aan leven-, schade-, inkomens- en zorgrisico's.



## Onderwerpen uit de materialiteitsmatrix

### TOELICHTING

	ISSUES GERELATEERD AAN DE KERNACTIVITEITEN VAN ACHMEA	TOELICHTING
A	Financiële performance	Voor Achmea is het van belang om een financieel gezonde en stabiele onderneming te zijn en te blijven.
B	Maatschappelijk geaccepteerd rendement	Voor een maatschappelijk geaccepteerd rendement moet een balans gezocht worden tussen uitvoeringskosten, de winst en solvabiliteit aan de ene kant en de premiehoogte aan de andere kant. Vanuit het publieke domein is hiervoor met name belangstelling ten aanzien van geprivatiseerde collectieve voorzieningen zoals de (basis)zorgverzekering.
C	Bescherming van persoonsgegevens	Achmea werkt met privacy-gevoelige gegevens. Twee aspecten zijn hier van belang. Ten eerste het beschermen van privacy-gevoelige informatie tegen gebruik voor oneigenlijke commerciële doeleinden. Het tweede aspect is de wijze waarop Achmea deze persoonsgegevens beschermt tegen misbruik en diefstal van deze persoonsgegevens, bijvoorbeeld door cybercrime.
D	Betaalbare en toegankelijke zorg	De betaalbaarheid van de zorg staat onder druk. Op den duur kan dit een bedreiging vormen voor de toegankelijkheid van de zorg voor iedereen. Een aantal ontwikkelingen speelt hierin een belangrijke rol, zoals vergrijzing en een ongezonde leefstijl. Daarnaast is er de invloed van nieuwe medicijnen en andere medische innovaties waardoor de behandelkosten per leven duurder worden.
E	Klimaatverandering	Door de klimaatverandering krijgen we steeds meer extreem weer, vooral (extreme) neerslag zal een steeds groter probleem worden. De schade zal verder toenemen, voor zowel particulieren, bedrijven als overheden. Denk aan woningen, bedrijfsvastgoed, auto's, infrastructuur en land- & tuinbouw. Om erger te voorkomen is het belangrijk dat er minder broeikasgassen worden uitgestoten. Dit vraagt om producten en diensten die zijn gericht op het voorkomen van schade (preventie, weerbaarheid) en vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, zoals de bevordering van duurzame energie.
F	Integriteit	Integriteit betekent dat er naar eer en geweten wordt gehandeld en in lijn met de geldende (gedrags)regels. Er wordt geen zaken gedaan met organisaties en/of personen die zich schuldig maken aan corruptie en/of fraude. Dit strekt zich ook uit tot bedrijven of personen die frauduleuze claims indienen.
G	Pensioenen en oudedagsvoorzieningen	Veel Nederlanders (in het bijzonder ZZP'ers) bouwen geen of weinig pensioen op, waardoor bij pensionering een klein inkomen resteert. Daarnaast veranderen de arbeidsrelaties en is de traditionele 'life time job' bij één werkgever met een bijbehorende onafgebroken pensioenbouw niet meer vanzelfsprekend.
H	Financiële zekerheid	Nederlanders worden – onder meer als gevolg van de flexibilisering van de arbeidsverhoudingen, maar ook door (gedeeltelijke) privatisering van sociale regelingen – meer zelf verantwoordelijkheid voor hun financiële planning. Daar horen begrijpelijke en betaalbare financiële producten bij, die aansluiten op de financiële geletterdheid van de klanten. Ook een verantwoorde manier van premie-inning (het voorkomen van schulden) draagt hier aan bij.
I	Waarde voor de klant	Het centraal stellen van waarde voor de klant betekent dat er alleen producten en diensten worden aangeboden die echte toegevoegde waarde voor de klant hebben. Het betekent ook dat klanten geadviseerd zouden kunnen worden iets niet te kopen of over te stappen naar een beter passend product. Het betekent ook dat voorzienbare teleurstellingen worden voorkomen en dat de productkenmerken begrijpelijk zijn.



	ISSUES GERELATEERD AAN DE BEDRIJFSVOERING VAN ACHMEA	TOELICHTING
J	Big data	Als verzekeraar beschikken we over veel data. Deze data kunnen een bron zijn van kennis voor preventie en andere zaken die voor onze klanten belangrijk zijn. Daarnaast kunnen deze data ook worden ingezet voor doelgerichte verkoop.
K	Duurzame producten en diensten	Met duurzame producten en diensten een bijdrage leveren aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Nieuwe risico's vragen om nieuwe oplossingen, bijvoorbeeld op het gebied van cyberveiligheid, mobiliteit, klimaatverandering, sociale zekerheid, wonen & zorg, ouderdagsvoorzieningen, zorg en gezondheid.
L	Verantwoord beleggen	Als grote belegger kan Achmea maatschappelijke invloed uitoefenen door ondernemingen aan te spreken op hun gedrag. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen, door in gesprek te gaan over het beleid of door niet te beleggen in bepaalde ondernemingen of sectoren. Verantwoord beleggen wil zeggen dat er rekening wordt gehouden met (ESG-criteria, die betrekking hebben op milieu-, sociaal beleid en goed bestuur).
M	Goed werkgeverschap	Het streven om een goede werkgever te zijn voor alle medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een veilige en gezonde werkplek, tegengaan van discriminatie, goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, etc.
N	Solidariteit	Solidariteit is belangrijke pijler voor verzekeren, maar ook voor de hele samenleving. Met het steeds transparanter worden van de prijsopbouw van premies, kan de bereidheid om risico's te delen afnemen. Solidariteit bij verzekeren, maar ook in sociale regelingen staat onder druk. Dit kan leiden tot een grotere ongelijkheid in de samenleving. Tegelijkertijd zien we nieuwe vormen van solidariteit ontstaan. Deze worden op eigen initiatief van particulieren opgezet als alternatief voor bestaande producten, diensten en instituties. Denk aan broodfondsen, woon- en zorgcoöperaties, ervaring van mantelzorg, energiecoöperaties, initiatieven die de deeleconomie bevorderen, etc.
O	Medische vooruitgang	De medische wetenschap brengt steeds nieuwe en betere behandelingen voort. Deze zijn levensreddend of –verlengend en verbeteren vaak de kwaliteit van leven. Nieuwe medicijnen en behandelmethodes zijn vaak erg duur. Voor zorgverzekeraars is het belangrijk hier op de juiste manier op in te kunnen spelen en er mee om te gaan.
P	Maatschappelijk betrokken ondernemen	Door maatschappelijk betrokken te ondernemen laten we zien dat we ons verantwoordelijkheid voelen voor de kwaliteit van leven in de samenleving en de gemeenschappen waarin wij actief zijn. Oftewel een 'goede buur' zijn door iets te doen voor een ander. Voorbeeld hiervan is het stimuleren en mogelijk maken van vrijwilligerswerk door medewerkers.
Q	Beheerst beloningsbeleid	In een beheerst beloningsbeleid wordt de balans gezocht tussen een beloning die past bij de capaciteiten en verantwoordelijkheden van onze mensen, internationale standaarden en regels en de verwachtingen van onze stakeholders en klanten.





# Uitwerking strategiekaart

## Klant perspectief

### KLANTEN VOELEN ZICH STERK VERBONDEN MET ONZE MERKEN

- Klanten kennen het merk, weten wat de onderscheidende kenmerken zijn en voelen zich sterk betrokken bij het merk
- Klanten vertrouwen het merk en voelen dat ze daar goed zitten
- Wij streven ernaar relevant en onderscheidend te zijn op de momenten die er voor de klant toe doen
- Digitale klantbediening is daarvoor essentieel
- Goed optreden in de landelijke media ondersteunt merkenverbinding

### KLANTEN ZIJN ACTIEF BETROKKEN BIJ HET VERBETEREN VAN ONZE VERZEKERINGEN EN DIENSTEN

- We weten wat er leeft en speelt onder onze klanten. We betrekken onze klanten bij het verbeteren van proposities, dienstverlening en processen. Dit doen we onder andere door periodiek met hen te overleggen (oa met onze klantenpanels en klantraden), door klachten zorgvuldig af te handelen en klantsignalen op te pakken
- We zijn open en transparant. We luisteren naar onze klanten, zorgen dat we hun vraag begrijpen en we leggen uit wat mogelijk is en wat niet
- We presteren goed op de werkstromen van Klantbelang Centraal (KBC)

### KLANTEN WETEN ZICH GOED GEHOLPEN MET ONZE VERZEKERINGEN EN DIENSTEN

- Met onze verzekeringen en diensten bieden wij klanten goede en toegankelijke oplossingen voor het omgaan met onzekerheden
- We sluiten aan bij de huidige en toekomstige klantwensen en klanteisen, zoals omnichannel klantbediening
- We maken risico's voor klanten inzichtelijk en we stellen klanten in staat om voor hun persoonlijke situatie keuzes te maken over risico's die ze wel/niet willen verzekeren.
- We presteren goed op de werkstromen van KBC

## Maatschappelijk perspectief

### MET DE VERENIGING ACHMEA VERSTERKEN WIJ HET COÖPERATIEF FUNDAMENT VAN ACHMEA

Wij betrekken onze Ledenraad bij het verbeteren van onze verzekeringen, diensten en klantbediening:

- Met de Vereniging Achmea geven we vorm aan de coöperatieve achtergrond van Achmea
- De Ledenraad, het coöperatieve hart van Achmea, is een belangrijk gremium om te signaleren wat in de samenleving leeft

### VANUIT ONZE EXPERTISE DRAGEN WIJ BIJ AAN EEN GEZONDERE, VEILIGERE EN TOEKOMSTBESTENDIGERE SAMENLEVING

Vanuit onze kennis en vaardigheden dragen wij bij aan gezondere, veiliger en toekomstbestendiger samenleving. In samenwerking met onze stakeholders en maatschappelijke organisaties zetten wij onze kennis, informatie en vaardigheden in voor:

- We participeren in een geselecteerd aantal gremia/ platforms (zoals Netspar, De Kamer, Innovatietafel, Verbond, Pensioenfederatie, UNEP FI, ZN, Klimaatcoalitie) en leveren een zichtbare bijdrage

- Onze initiatieven dienen bij te dragen aan het toekomstig verdienmodel van Achmea
- Dit doen we onder meer door in te zetten op preventie
- Met de Achmea Foundation geven wij invulling aan een solidaire samenleving



## Medewerker perspectief

### WIJ EXCELLEREN IN KLANTGEDREVENHEID, VAKMANSCHAP EN AANPASSINGSVERMOGEN

- Bij Achmea werken klantgedreven professionals met vakmanschap en aanpassingsvermogen, waardoor wij kunnen meebewegen met de veranderende (digitale) omgeving
- Wij zijn in staat om samen te werken in de keten, om zo het beste voor de klant te bieden
- Wij kijken van buiten naar binnen en willen continu leren en verbeteren

### LEIDINGGEVENDEN GEVEN RICHTING EN WERKEN SAMEN AAN DE REALISATIE VAN ONZE STRATEGIE

- Onze leidinggevenden geven ruimte binnen kaders. Zij ontwikkelen talent en creëren daarbij een veilige leercultuur. Zij spreken aan en sturen op prestatie en gedrag en zijn hier transparant over
- Zij geven betekenis aan de veranderende (digitale) omgeving en stimuleren samenwerking in de keten

### WERKEN AAN INZETBAARHEID IS VOOR IEDEREEN VANZELFSPREKEND

- Duurzame inzetbaarheid is van strategisch belang in een steeds sneller veranderende (digitale) omgeving. Onze medewerkers zijn verantwoordelijk en anticiperen tijdig op de verschuiving in kennis, vaardigheden en capaciteit
- Werken aan je inzetbaarheid is dus vanzelfsprekend en wordt door de leidinggevende gestimuleerd

## Partner perspectief

### MET (DISTRIBUTIE) PARTNERS VERBETEREN EN Vernieuwen WIJ ONZE VERZEKERINGEN EN DIENSTEN

- We hebben partners op het gebied van intermediaire distributie, leveranciers, innovatie en keten
- Voor het leveren van verzekeringen en diensten werken we samen met partners voor optimale uitvoering van de activiteiten in de keten (distributie, product, ondersteunende functies)
- De samenwerking met en selectie van partners is gericht op continu verbeteren en vernieuwen van verzekeringen en diensten en op het benutten van technologie voor innovatie van de gehele keten
- Onze IT-omgeving maakt het mogelijk om eenvoudig, flexibel en veilig samen te werken met partners

- De samenwerkingsvorm met onze partners is afhankelijk van de rol van de partner in de keten en is snel aanpasbaar
- Beslissingen over uitbesteding van activiteiten aan partners (sourcing) vindt plaats op basis van kosten en baten

### VERZEKEREN IS VOOR RABOBANK SUCCESVOL

- De verzekeringen en diensten van Interpolis en de propositie van Rabobank zijn optimaal op elkaar afgestemd
- De dienstverlening aan Rabobank klanten is geïntegreerd in de bedieningsketens van Rabobank; maximaal via digitale zelfbediening
- Volledige digitale verwerkingsketen tussen Rabobanken Achmea
- Effectieve samenwerking op alle niveaus in de organisatie, gericht op gezamenlijk verbeteren van de bankverzekeringsketen
- De verzekeringen en diensten van Rabobank zijn duurzaam rendabel, voor Rabobank én voor Achmea



## Proces perspectief

### ONZE PROCESSEN LEIDEN TOT DE HOOGSTE NPS

- Continu verbeteren van processen vindt plaats in ketens met de hoogste NPS als uitgangspunt
- Klantbediening en communicatie is bij voorkeur digitaal en sluit aan op de persoonlijke voorkeuren van klanten
- Menselijke communicatie blijft bestaan; om te voldoen aan de klantbehoefte, daar waar dat noodzakelijk is en indien klanten er “digitaal niet uitkomen”

### WIJ WERKEN DIGITAAL EN VOLGENS STANDAARDEN

- We werken digitaal om het gemak voor klanten te vergroten; klantvragen worden direct en in één keer goed afgehandeld
- Hiervoor is het essentieel dat we conform standaarden werken
- Wij richten ons op mobile first en omni-channel
- Ketens worden maximaal digitaal ingericht; op basis van digitale principes die gelden voor geheel Achmea

### WIJ ZETTEN INFORMATIE IN ALS ONDSCHIEDENDE FACTOR

- Informatie is onderscheidend, doordat we de proposities en de klantbediening kunnen toesnijden op de persoonlijke situatie van de klant en doordat we de ketens volledig digitaal kunnen inrichten
- Met onze informatie creëren wij waarde voor onze klanten oa door inzicht te geven in risico's (inbraak, overstroming), hulp te bieden bij calamiteiten en bijvoorbeeld het vinden van het beste ziekenhuis
- Klanten hebben op eenvoudige wijze toegang tot al hun informatie bij Achmea (persoonlijke gegevens, producten, claims, servicevragen, betalingen, etc.)
- We ‘geven informatie terug aan klanten’: klanten bepalen of en hoe wij hun informatie mogen gebruiken
- De gehele keten (distributie, product, ondersteuning) werkt op basis van actuele, complete en juiste informatie
- Privacy van klantinformatie is gegarandeerd
- We combineren externe en interne informatie om onze dienstverlening en onze processen te verbeteren
- We benutten technologie om informatievoorziening als onderscheidende factor te verbeteren



## Financieel perspectief

### WIJ OPTIMALISEREN ONZE PORTFOLIO EN REALISEREN RENDABELE GROEI

- Wij richten ons op groei in rendabele marktsegmenten
- We optimaliseren onze bestaande portfolio door gericht maatregelen te nemen op onrendabele activiteiten
- We nemen maatregelen om onze schadelast te reduceren en onze premies brengen we in evenwicht met het risico profiel
- Voor Zorg streven we expliciet naar een fairshare

De portefeuille moet een afspiegeling zijn van de samenleving

### WIJ HEBBEN EEN ROBUUSTE BALANS EN EFFECTIEF KAPITAAL- EN LIQUIDITEITSBELEID

- De opbouw van de balans en de omvang van kapitalisatie dragen (tov het risicoprofiel) bij aan een stabiele en evenwichtige balans
- Wij alloceren ons kapitaal dusdanig (marktrisico en verzekeringsrisico) dat we zowel onze marktpositie versterken als de rentabiliteit verbeteren
- We genereren voldoende liquiditeit om aan onze verplichtingen te voldoen en ruimte te creëren voor investeringen
- Dit betekent dat de benodigde solvabiliteit voor autonome groei wordt gegenereerd en dat er additioneel rendement wordt gecreëerd om te investeren
- Een effectief beleggingsbeleid is onderdeel (uitkomst) van een effectief kapitaalbeleid

### WIJ REALISEREN EEN MEER DAN CONCURREREND KOSTENNIVEAU

- Wij realiseren een lager kostenniveau dan onze concurrenten door het zijn van de grootste verzekeraar om te zetten in schaalvoordeel
- Wij sturen continu op de verlaging van onze bedrijfskosten in de keten



## Colofon en contactinformatie

Dit is de Nederlandse vertaling van het jaarrapport van Achmea over 2017. Van dit verslag is een Engelse versie beschikbaar. In geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het Jaarverslag is te downloaden op de website van Achmea:

Achmea ontvangt graag uw reactie op het Jaarverslag via het hieronder genoemde adres.

**Achmea B.V.**

Handelsweg 2  
3707 NH Zeist  
Postbus 866  
3700 AW Zeist

**Investor Relations**

[investors@achmea.com](mailto:investors@achmea.com)

**Achmea MVO**

[mvo@achmea.nl](mailto:mvo@achmea.nl)

telefoon 030 693 70 00  
[www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)

**Editor**

Jan Jaap Omvlee,  
Cognito Financial Communications,  
Amsterdam

**Vormgeving**

Sensum, Almere