



# JAAROVERZICHT 2018

Deel 1



# INHOUDSOPGAVE

Het jaarverslag van Achmea bestaat uit drie delen. Hiermee sluiten we per deel aan op de specifieke interesses van onze stakeholders en willen wij de helderheid en toegankelijkheid vergroten. De drie delen tezamen vormen het geïntegreerd jaarverslag van Achmea. Lees meer over onze aanpak op rapportering op pagina 38 van deel 1.

## DEEL 1

Dit is het 'Jaaroverzicht'. Dit is voor een brede doelgroep, vooral klanten, medewerkers, studenten en belangenorganisaties. Dit deel gaat in op onze strategie, de voortgang over 2018 en onze visie op de toekomst. Op de duurzaamheidsinformatie opgenomen in dit deel heeft de extern accountant een beoordeling uitgevoerd. Het assurance-rapport met het oordeel van de accountant is opgenomen bij deel 2 op pagina 201 tot en met 204.



## DEEL 2

Dit is het 'Jaarrapport'. Dit deel gaat in op de belangrijkste financiële ontwikkelingen. Het bevat het bestuursverslag (het tot het bestuursverslag behorende 'Jaaroverzicht' is opgenomen in Deel 1), de jaarrekening, het verslag van de Raad van Commissarissen, en doet verslag over onze Governance en over ons risicomanagement. De extern accountant heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2018, zoals opgenomen op pagina's 45 tot en met 179 van het Jaarrapport, gecontroleerd. De controleverklaring is opgenomen bij deel 2 (overige informatie) op pagina 185 tot en met 200.



## DEEL 3

Deel 3 met 'Supplementen' bevat detailinformatie over duurzaamheid en bijlagen bij de andere delen.



## DEEL 1

KENNISMAKING MET ACHMEA	3	ONZE DOELSTELLINGEN & RESULTATEN	19	BIJLAGEN	39
Woord van onze voorzitter	4	Hoe wij waarde creëren voor onze klanten	20	Verslaggevingsprincipes	40
Achmea in één oogopslag	6	Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij	25	Begrippenlijst	42
Onze merken	7	Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers	30	Colofon en contactinformatie	47
2018 in vogelvlucht	8	Hoe wij waarde creëren voor onze partners	32		
Onze missie	9	Hoe wij waarde creëren via onze processen	34		
Onze waardecreatie	10	Hoe wij financiële waarde creëren	35		
<b>CONTEXT &amp; STRATEGIE</b>	<b>11</b>				
Onze omgeving	12				
In gesprek met onze stakeholders	13				
Onze strategie	17				





We zien veel ontwikkelingen op het gebied van mobiliteit en technologie, zoals de opkomst van elektrische auto's en deeldiensten. Er komen steeds meer innovaties beschikbaar waarmee Nederlanders hun mobiliteit naar eigen wens kunnen inrichten. Uiteraard speelt daarbij de impact op het milieu en veiligheid een grote rol. Met initiatieven zoals AutoModus, #IkrijvoorNL en WegWijsVR draagt Achmea actief bij aan een veiligere samenleving.

## Kennismaking met Achmea

---

Woord van onze voorzitter	4
Achmea in één oogopslag	6
Onze merken	7
2018 in vogelvlucht	8
Onze missie	9
Onze waardecreatie	10





# Woord van onze voorzitter

## Vernieuwen, met behoud van het goede

Achmea zet zich in voor een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Als coöperatieve verzekeraar geloven we in een maatschappij waarbij iedereen meedoet, ook na tegenslag. Met onze verzekeringen en diensten spelen we een grote rol in de levens van onze klanten. Of het nu gaat om het delen van risico's via een verzekering, om preventie, om de opbouw van een goed pensioen of een dienst om het leven aangenamer of gezonder te maken. Onze organisatie maar ook onze verzekeringen en diensten zijn daarbij volop in verandering. We passen ons aan naar de wensen van onze klanten. We vernieuwen continu, met behoud van het goede. Uiteraard staat de klant centraal en speelt ook duurzaamheid een belangrijke rol; een focus op lange termijn waardecreatie zit in de kern van onze identiteit.

### We spelen een rol in de levens van onze klanten

Onze strategische richting is onveranderd. We zijn een coöperatieve dienstverlener die dagelijks relevant is voor haar klanten en toonaangevend is in de markten waarin we actief zijn. We staan midden in de samenleving en houden ons actief bezig met actuele maatschappelijke vraagstukken. Van de toegankelijkheid van goede zorg voor iedereen, tot de betaalbaarheid van pensioenen. En van de opkomst van zzp'ers en hun positie op de arbeidsmarkt tot de kansen en mogelijkheden van technologie. Ontwikkelingen die de levens van onze klanten raken en waarin wij een rol willen en kunnen spelen.

### En dragen bij aan oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken

De verzekeraars die deel uitmaken van Achmea spelen in op deze thema's met concrete verzekeringen en diensten. Naast verzekeringen en preventie, ontwikkelen we steeds vaker innovatieve diensten waarmee ze onze klanten op meerdere gebieden helpen. Interpolis maakt zich van

oudsher sterk voor preventie en doet dat met innovatieve manieren. Het bracht met AutoModus een beweging op gang om meer aandacht te krijgen voor verkeersveiligheid en de afleiding daarbij van mobiele apparaten. Met het slimme beveiligingssysteem ThuisWacht zorgt het bovendien voor een veiliger woonomgeving. Zilveren Kruis helpt haar klanten, zowel particulieren als bedrijven, om te komen tot een meer gezonde en vitale levensstijl. En het zet zich in om zorg dichterbij klanten te organiseren. Soms zelfs letterlijk, door zorg te verplaatsen van het ziekenhuis naar de huisarts, of van de huisarts naar de thuisomgeving. Centraal Beheer wordt meer en meer een brede dienstverlener die werkt aan oplossingen voor iedereen. Het biedt tal van 'gemaksdiensten', zoals KlusHulp, mobiele telefoonreparaties, Pechhulp en natuurlijk Gemakxbeleggen. Met onze ODV-pensioenstrategie en in samenwerking met het Centraal Beheer APF bieden we pensioenopbouw op een toekomstbestendige en moderne manier, inclusief vermogensbeheer en bancaire producten. Met deze voorbeelden zijn we als Achmea toonaangevend voor onze klanten.

### Nieuwe diensten groeien naast bestaande activiteiten

Deze nieuwe vormen van dienstverlening groeien in belang, naast uiteraard onze bestaande activiteiten. We investeren in de beste service en distributie voor onze klanten. Goede dienstverlening zit niet alleen in het aanbieden van de beste verzekeringen en diensten. We willen onze klanten ook van dienst zijn 'waar en wanneer' zij dat wensen. Direct, via tussenpersonen, met Interpolis via Rabobank, via werkgevers en pensioenfondsen. Onze gespreide distributie over alle kanalen is een onderscheidende kracht. Enkele jaren geleden, zetten we de trend al in naar meer online en mobiele dienstverlening. Nu werken we eraan onze koppositie in de sector verder uit te bouwen. Een robuuste IT-infrastructuur ondersteunt ons daarbij. We investeren in heldere websites voor klanten, brachten alle verzekeringen



van Interpolis onder in de Rabo Bankieren app en hebben met InShared de enige 100%-internet verzekeraar in Nederland in huis. We krijgen veel waardering voor onze portals waar pensioendeelnemers zich altijd op de hoogte kunnen stellen van hun inkomen voor later. Dit doen we zo veel mogelijk samen met onze klanten en partners, waaronder Rabobank en pensioenfondsen. Zeker in tijden van grote verandering is de waarde van samenwerking met partners groot. De Vereniging Achmea, onze grootste aandeelhouder, ondersteunt ons bij het voeren van de dialoog over maatschappelijke thema's. De inbreng die de Vereniging Achmea en haar leden hierbij leveren is van groot belang. De samenwerking met Vereniging Achmea bepaalt zo mede onze identiteit als coöperatieve verzekeraar. Zo kunnen wij op tal van vlakken breed van waarde zijn.



### Goede voortgang realisatie strategische plannen

In 2018, het tweede jaar van onze planperiode 'Samen Waarmaken', hebben we verdere voortgang geboekt met de realisatie van onze strategische doelstellingen. Ons operationeel resultaat is toegenomen naar €391 miljoen en onze financiële positie is verder verstevigd. Onze solvabiliteit is goed en gestegen naar 203% voor uitkering van dividend. Onze klanten kunnen er daarmee op rekenen dat wij er te allen tijde voor hen zijn. De goede resultaten over 2018 geven ons het vertrouwen dat we onze ambities voor 2020 gaan realiseren. We richten ons onder meer op een verdere verhoging van ons resultaat. Dat is nodig om onze klanten te kunnen blijven beschermen tegen onverwachte of nieuwe risico's en om te kunnen blijven investeren in vernieuwing van ons bedrijf, onze verzekeringen en onze diensten.

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 wat 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.

De veranderingen die wij doorvoeren zijn alleen mogelijk dankzij de dagelijkse inzet van al onze collega's. Zij verdienen dan ook een groot compliment. Als werkgever bieden we veel mogelijkheden voor ontwikkeling en inzetbaarheid. We koppelden belonen los van beoordelen en bieden arbeidsvoorwaarden zoveel mogelijk op maat aan, bijvoorbeeld met een maand partnerverlof. Zo streven we ernaar de beste medewerkers aan te trekken of te behouden. Uit persoonlijke gesprekken en regelmatige onderzoeken, blijkt dat de steun voor onze strategie onder onze medewerkers onverminderd hoog is. Een goede samenwerking met de

Medezeggenschap is daarbij cruciaal en ook hen dank ik voor de constructieve en regelmatige contacten.

### We rapporteren over onze duurzame bijdragen

Wij zijn zo helder mogelijk over wat we doen en welke resultaten we bereiken. We rapporteren over onze resultaten al jarenlang breder dan alleen financieel. In een geïntegreerd jaarverslag met oog voor meer dan alleen het financiële perspectief. Zo rapporteren we ook in dit jaarverslag weer over materiële thema's die van groot belang zijn voor ons bedrijf en relevant zijn voor de samenleving. We verbinden internationale duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals: SDG's) aan onze strategie. We leggen de nadruk op gezondheid en welzijn (SDG 3), duurzaam wonen en samenleven (SDG 11) en klimaatactie (SDG 13). Daarbij kijken we zowel naar onze verzekeringen en diensten, naar onze bedrijfsvoering, en als vijfde institutionele belegger van Nederland, ook naar onze beleggingen. Achmea Investment Management beheert meer dan €129 miljard aan vermogen, zowel voor Achmea als voor klanten, met name pensioenfondsen. We willen voorop lopen in duurzaam vermogensbeheer en hierin toonaangevend zijn. Eén van de speerpunten daarbij is het aangaan van de dialoog met de bedrijven waarin we beleggen, zelf of voor anderen. Zo gebruiken we onze invloed om verandering tot stand te brengen in productieprocessen, werkwijzen of arbeidsomstandigheden. We dragen op deze manier ook als grote belegger bij aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving, breder nog dan alleen de Nederlandse.

Tot slot, eind vorig jaar trad Roelof Konterman terug als lid en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur. Roelof is gedurende zijn carrière van meer dan zesendertig jaar bij Achmea van grote waarde geweest voor ons bedrijf, de uitvoering van onze strategie en zo voor de vele klanten die we dagelijks van dienst zijn. Zowel namens mij persoonlijk,






als namens de Raad van Commissarissen, wil ik Roelof hartelijk danken voor zijn inzet en betrokkenheid tijdens zijn langjarige dienstverband.

Willem van Duin  
voorzitter Raad van Bestuur









# Achmea in één oogopslag

## Hoofdvactiviteiten

MARKT-POSITIE <sup>1</sup>	Schade & Inkomen (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR1	 <b>3,4</b> 2017: 3,3
NR1	Zorg (Bruto verdiende premie in € miljard)
	 <b>13,9</b> 2017: 13,2
NR5	Oudedagsvoorzieningen (Beheerd vermogen Achmea Investment Mgt. in € miljard)
	 <b>129</b> 2017: 120
NR3	Pensioen & Leven (Bruto verdiende premie in € miljard)
	 <b>1,4</b> 2017: 1,6
Diverse	Internationaal (Bruto verdiende premie in € miljard)
	 <b>1,1</b> 2017: 1,2

## Kerngetallen groep

Operationeel resultaat (Inclusief zorg, € miljoen) <sup>2</sup>	Solvabiliteit (SII) <sup>3</sup> (%)
 <b>391</b> 2017: 349	 <b>203</b> 2017: 191
Nettoresultaat (€ miljoen)	Duurzaamheid <sup>4</sup> (ESG Rating MSCI)
 <b>315</b> 2017: 216	 <b>AA</b> 2017 AA
Bruto verdiende premie (€ miljoen)	Aantal fte's <sup>5</sup> (Intern)
 <b>19.918</b> 2017: 19.350	 <b>13.714</b> 2017: 14.582

- 1) Verzekeringsactiviteiten naar premieomzet en overig naar vermogen onder beheer
- 2) Het operationeel resultaat van zorg bedraagt € 128 miljoen (2017: - € 128 miljoen).
- 3) Het solvabiliteitspercentage voor voorziene dividenden en coupons op hybride kapitaal. Na aftrek van deze posten komt de ratio uit op 198% (2017: 184%)
- 4) MSCI ESG Research is één van 's werelds grootste aanbieders van ESG beoordelingen en onderzoek. Vermogensbeheerders maken hiervan gebruik om de invloed van ESG factoren op de lange termijn risico's en rendement van de beleggingen van hun bedrijfs(concern)klanten te analyseren.
- 5) Betreft interne medewerkers van zowel Nederlandse als buitenlandse activiteiten.



# Onze merken

Achmea is in Nederland actief met verschillende merken. Onze drie 'grote merken' zijn Zilveren Kruis, Centraal Beheer en Interpolis. Zij richten zich in de breedte op alle Nederlanders. Er zijn ook merken binnen Achmea die zich richten op een specifieke groep of hun verzekeringen, bancaire producten of diensten aanbieden via een specifiek distributiekanaal.

## NEDERLANDSE MERKEN



Zilveren Kruis is de grootste zorgverzekeraar van Nederland en staat klanten met raad en daad terzijde in het betalen en regelen van zorg en het versterken van vitaliteit.



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



Avéro Achmea is het primaire merk voor het intermediair bij schade- en inkomensverzekeringen.



De Friesland Zorgverzekeraar is al meer dan 200 jaar actief in Friesland.



Woonfonds biedt sinds 1973 hypotheek aan particulieren via intermediairs.



Pro-Life Zorgverzekeringen werkt vanuit een christelijke levensovertuiging en biedt klanten een verzekering met christelijke zorg.



Achmea Pensioen Services voert pensioenregelingen uit voor ondernemings-, beroeps- en vrijwillige bedrijfstakpensioenfondsen en voor Centraal Beheer APF-klanten.



Centraal Beheer heeft direct contact met particuliere en zakelijke klanten en wordt ook via tussenpersonen aangeboden. Klanten kunnen er terecht voor onder meer schade- en inkomensverzekeringen, pensioenen, hypotheek, spaar- en beleggingsproducten.



Eurocross Assistance is de Nederlandse alarmcentrale die gespecialiseerd is in wereldwijde medische, mobiliteits- en personen hulpverlening.



Syntrus Achmea Real Estate & Finance belegt in vastgoed en hypotheek voor pensioenfondsen, verzekeraars en charitatieve instellingen.



OZF is de gespecialiseerde zorgverzekeraar die een basispakket aan zorgverzekeringen aanbiedt, evenals collectieve zorgverzekeringen voor de werknemers van bedrijven en instellingen.



InShared is de volledige online verzekeraar. InShared keert een jaarbeloning uit als er minder dan 80% van de premie aan schade wordt geclaimd.



Hagelunie is een Nederlandse verzekeringsmaatschappij, opgericht door tuinders en al ruim 80 jaar actief als verzekeraar van glastuinbouwbedrijven.



Achmea Investment Management biedt vermogensbeheeroplossingen en beleggingsproposities voor de ouderdagsvoorziening en bedient zowel institutionele als particuliere beleggers.



Interpolis is actief in het bancaire kanaal en werkt exclusief samen met de Rabobank. Met Interpolis Glashelder wordt verzekeren niet ingewikkelder gemaakt dan nodig en wordt de focus gelegd op wat voor klanten echt belangrijk is.



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.



Onlia is sinds 2018 actief in Canada en biedt online auto- en inboedelverzekeringen.

## INTERNATIONALE MERKEN



# 2018 in vogelvlucht



## JANUARI Uitkering €136 miljoen aan gedupeerde klanten januari-stormen

Op 3 en 18 januari 2018 trekken twee zware stormen over ons land. Achmea keerde circa €136 miljoen uit aan gedupeerde klanten. Als verzekeraar zien we schades door extreem weer stijgen. We zoeken de samenwerking op om schade en overlast te beperken.

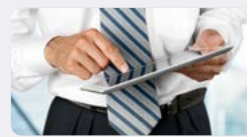


## MAART Start BlueLabel, risicoscan voor regenwateroverlast

Achmea heeft als eerste ter wereld samen met partners de gevolgen van extreme neerslag per woning in kaart gebracht (bijna 8 miljoen Nederlandse woningen en bedrijfspanden). Met BlueLabel helpen we klanten om verder klimaatbestendig te worden.

## JUNI Achmea helpt 'Zurich' bij digitale versnelling

Met de digitale technologie van InShared gaat Achmea 'Zurich' helpen bij een betere klantbediening. Het IT-platform van InShared is voor andere verzekeraars beschikbaar onder de naam 'OutShared'.



## DECEMBER Nieuwe CAO

In 2018 is een nieuwe CAO vastgesteld voor 2019. Belangrijk onderdeel daarvan is TOP: Talent, Ontwikkelen en Presteren. Kern van TOP is dat medewerker en leidinggevende regelmatig met elkaar spreken over de ontwikkeling, prestaties en resultaten van de medewerker; dit in plaats van een jaarlijkse beoordeling. Een directe koppeling tussen belonen en beoordelen komt te vervallen.



## DECEMBER Start Onlia in Canada

Onder de naam Onlia start Achmea samen met Fairfax Financial een online verzekeraar in Canada. Onlia werkt daar met het IT-platform van InShared, de digitale verzekeraar van Achmea in Nederland.

2018

2019

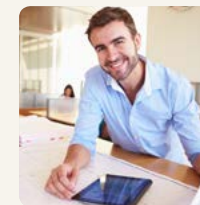
## MAART Achmea in top 3 meest duurzame Nederlandse verzekeraars

Volgens de Eerlijke Verzekeringwijzer behoort Achmea tot de top 3 meest duurzame Nederlandse verzekeraars op het gebied van het beleggingsbeleid. Achmea scoort vooral goed op de thema's natuur, gezondheid en arbeidsrechten. Ook op transparantie en verantwoording scoort Achmea hoog.



## JULI Verkeersveiligheid met Interpolis

Interpolis zet zich al jaren in voor verkeersveiligheid. Zoals met de AutoModus app die helpt om mobielvrij auto te rijden. In 2018 is IkrijvoorNL ([www.ikrijvoornl.nl](http://www.ikrijvoornl.nl)) geïntroduceerd, samen met Veilig Verkeer Nederland. Elke 100 kilometer in de Automodus levert €1 op voor #IkrijvoorNL. Met dit geld worden ideeën voor veiliger verkeer gefinancierd.



## OKTOBER Verkoop Independer aan Persgroep

Independer is door de jaren heen sterk gegroeid en heeft Achmea veel gebracht op het gebied van klantgerichtheid en innovatie. Achmea kiest met de verkoop voor focus op de online klantbediening via eigen distributiekanaalen.



## JANUARI Integratie De Friesland en Zilveren Kruis

In 2018 is de organisatorische Integratie tussen De Friesland en Zilveren Kruis voorbereid. Deze wordt uitgevoerd in 2019.



# Onze missie

‘Samen het risico dragen als iemand schade heeft.’ Dat is de oorsprong van ons bedrijf sinds de oprichting in 1811. Sindsdien is er veel veranderd. De kleine coöperatieve schadeverzekeraar van toen levert nu verzekeringen en diensten op het gebied van zorg, gezondheid, mobiliteit, inkomensbescherming, pensioenen, vermogensbeheer, rechtsbescherming en nog veel meer. Solidariteit is voor Achmea nog altijd een belangrijke basis. Preventie is daarvoor een belangrijke voorwaarde, want daarmee kan schade beperkt blijven en kunnen premies betaalbaar blijven.

## Klantrelevant en toonaangevend

Wij laten onze dienstverlening zo goed mogelijk aansluiten op de ervaringen, inzichten en wensen van onze klanten en op de behoeften van de samenleving. Met onze kennis van en inzicht in risico's kunnen wij hier aan bijdragen. Met innovatieve oplossingen willen we klantrelevant en toonaangevend zijn. Zo geven wij anno 2018 inhoud aan onze coöperatieve identiteit.

## Onze coöperatieve identiteit

Onze aandelen zijn voor circa twee derde in handen van de Vereniging Achmea, circa één derde van Rabobank en het overige deel is in handen van gelijkgestemde, coöperatieve financiële instellingen in Europa. Onze coöperatieve identiteit is daarmee tot en met onze aandeelhouder geborgd. Samen met de Vereniging Achmea, die de collectieve belangen van alle klanten van Achmea behartigt, ontwikkelen we een inspirerende invulling van coöperatieve kenmerken, waarden en uitingen, die zich ook in de komende tijd weet te bewijzen. Vakmanschap is hiervoor een belangrijke basis. Daarom investeren we in de ontwikkeling van onze medewerkers en in het verbeteren van onze dienstverlening.

## Gezond, Veilig en Toekomstbestendig

Wij leveren met onze producten en diensten oplossingen voor risico's die te groot zijn om individueel te dragen. Ook dat is een aspect van de solidariteit die verbonden is aan

onze activiteiten. Onze missie is om bij te dragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Om dit te bereiken hebben we vier focusgebieden gedefinieerd waarop wij positieve impact willen hebben voor onze stakeholders. Deze focusgebieden zijn:

- Gezondheid dichterbij voor iedereen
- Schone, veilige en slimme mobiliteit
- Veilige woon-, leef- en werkomgeving
- (Financiële) Oplossingen voor nu, straks en later

Deze keuze is mede gebaseerd op de inzichten die voortkomen uit de dialoog die wij met onze stakeholders voeren en op onze uitgebreide omgevingsanalyse.

## Duurzame ontwikkelingsdoelen

In 2018 hebben we deze vier focusgebieden gekoppeld aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Deze 17 duurzame ontwikkelingsdoelen vormen samen de 'wereldduurzaamheidsagenda' voor 2030. Wij vinden het belangrijk om bij deze agenda aan te sluiten. Wij willen excelleren in SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn),

SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen) en SDG 13 (Klimaatactie). Deze drie SDG's raken belangrijke ontwikkelingen en risico's waarmee onze klanten en de samenleving te maken hebben én zijn nauw verbonden met de kernactiviteiten van Achmea. Onze keuze voor de SDG's is van strategische aard. Zij liggen dicht bij de kern van ons bedrijf, onze coöperatieve identiteit en ze stimuleren innovatie en groei.

## Onze kernwaarden

Onze kernwaarden – Inleven, Vernieuwen en Waarmaken – zijn het fundament voor de manier waarop wij werken. De klant staat bij ons centraal. Daarom is het van groot belang om te weten wat er bij klanten leeft en waar klanten en maatschappij behoefte aan hebben. Dit geeft Achmea vorm door samen met de klanten en partners op te trekken in het ontwikkelen van passende verzekeringen en diensten (co-creatie). We streven naar een nog meer klantgedreven organisatie die communiceert op de manier en op het moment dat klanten dat willen. Dit betekent dat we onze processen steeds aanpassen en vernieuwen. Het waarmaken van de klantbelofte is cruciaal: onze klanten moeten er op kunnen vertrouwen dat wij er voor hen zijn wanneer dat nodig is.

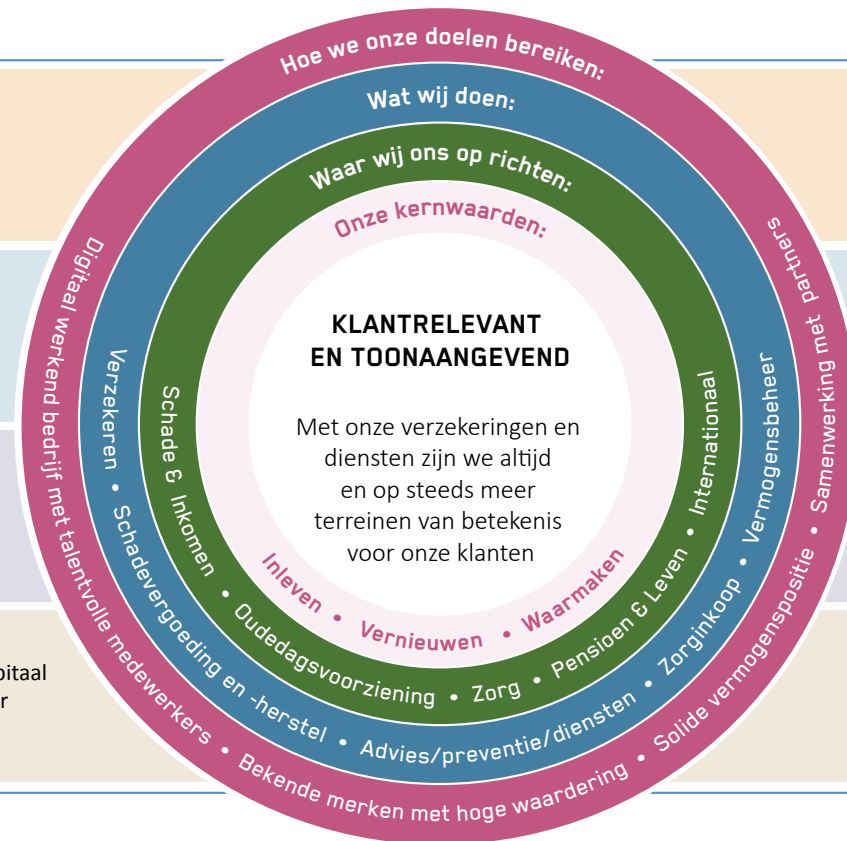




# Onze waardecreatie

Ons waardecreatiemodel laat de relatie zien tussen onze strategie, het bedrijfsmodel en de resultaten en impact die Achmea realiseert. Binnen ons waardecreatiemodel zijn onze kernwaarden – Inleven, Vernieuwen en Waarmaken – het fundament voor de manier waarop wij werken. De dialoog die wij voeren met onze stakeholders geeft richting aan de impact die we willen hebben op de maatschappij en aan de manier waarop wij werken. Ook geeft het waardecreatiemodel weer hoe wij op de lange termijn waarde creëren voor onze stakeholders. De toelichting hierop is te vinden in de hoofdstukken van dit jaaroverzicht.

## INPUT VAN ONZE STAKEHOLDERS



## OUTPUT

Inzicht, advies en oplossingen voor risico's

Persoonlijke en professionele ontwikkeling

Duurzame wederzijdse succesvolle samenwerking

Solide, gezonde financiële basis en rendement

## IMPACT

**Gezondheid dichterbij voor iedereen**

**Schone, veilige en slimme mobiliteit**

**Veilige woon-, leef- en werkomgeving**

**(financiële) Oplossingen voor nu, straks en later**

## SDG's







We zien het aantal schades als gevolg van heftig weer stijgen. Daar willen we wat aan doen. Steeds vaker adviseren we onze klanten hoe zij zich kunnen wapenen tegen schade door slecht weer en bieden we hierbij aanvullende diensten aan. Door nauw samen te werken met partners helpen we onze klanten zich aan te passen aan een veranderende leefomgeving. Bij onze bedrijfsvoering houden we het klimaat scherp voor ogen. 'Klimaatactie' is voor ons één van de belangrijkste Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties.

## Context & strategie

Onze omgeving	12
In gesprek met onze stakeholders	13
Onze strategie	17



# Onze omgeving

## TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De wereld van onze klanten en van ons als brede dienstverlener verandert in rap tempo. Economische en politieke veranderingen, nieuwe technologie en demografische ontwikkelingen leiden tot nieuwe risico's en kansen. In dit hoofdstuk schetsen we ons beeld van de context waarbinnen Achmea haar strategie bepaalt. Later in dit verslag laten we zien hoe deze trends en ontwikkelingen invloed hebben op Achmea en hoe we hier mee omgaan. De belangrijkste trends en ontwikkelingen hebben we hier op rij gezet.

### Solidariteit

Wij maken met onze producten solidariteit mogelijk doordat risico's kunnen worden gedeeld met anderen. Die behoefte aan risicodeling zal blijven bestaan. Maar mensen willen steeds meer zelf kiezen met wie zij solidair zijn. Tegelijkertijd ontstaan er nieuwe activiteiten in de deeleconomie, soms zelfs zonder tegenprestatie.

### Nieuwe risico's

Er ontstaan risico's zoals cybercrime, risico's in de deeleconomie en risico's rond klimaatverandering en aansprakelijkheid. We zien dat de gebruiksrisico's ook veranderen (ipv afnemen) door de opkomst van zelfrijdende auto's en domotica.

### Verantwoordelijkheid verschuift

De stelsels voor zorg, pensioen en sociale zekerheid staan onder druk. Risico's verschuiven naar burgers en werknemers. Veel mensen zijn minder zeker over hun financiële toekomst. Ook de omgeving waarin bedrijven opereren ontwikkelt zich snel en is daardoor onzeker. Dit zien we ook terug op de arbeidsmarkt.

### Klanten in de 'lead'

Klanten weten steeds beter aanbieders te vinden. Verzekeraars moeten er klaar voor zijn een aanbod op



maat te doen op de momenten dat het voor onze klanten van belang is. Nieuwe technologie versnelt die beweging. Wearables, Internet of Things (IoT), spraakanalyse, kunstmatige intelligentie (AI) en platformen worden steeds belangrijker in het contact met klanten.

### Hogere klanteisen

Klanten stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening van organisaties. Zij verwachten verzekeringsoplossingen, maar ook apps en diensten, gecombineerd met een verzekering. Zij willen ook zonder problemen kunnen wisselen tussen verschillende digitale apparaten in het contact met verzekeraars. Platformen worden steeds belangrijker voor klantcontact en interactie.

### Toenemend belang van data

Het dataverkeer tussen klanten en aanbieders zal toenemen. De bereidheid om data te delen hangt samen met

vertrouwen, gemak en de meerwaarde die klanten ervaren. Klanten willen gemak maar ook een 'menselijke maat' en zorgvuldigheid op het gebied van data en privacy.

### Nieuwe proposities

Naast bestaande verzekeringen worden ook nieuwe vormen van verzekeringen aangeboden. Er ontstaan ook bredere oplossingen voor mobiliteit of gezondheid. Daarmee vervagen marktgrenzen en verschuift de rol van verzekeraars in de keten.

### Ecosystemen

Veel organisaties vragen zich af of ze op eigen kracht met al de veranderingen mee kunnen die momenteel spelen. Er ontstaan samenwerkingsverbanden waarin zij samen optrekken. Welke daarvan zullen succesvol zijn? En welke rol kiest een verzekeraar in zo'n ecosysteem, regisseur, partner of toeleverancier?



# In gesprek met onze stakeholders

Alle ontwikkelingen op maatschappelijk, economisch, financieel en technologisch gebied vertalen zich in uitdagingen voor onze stakeholders. Dat zijn onze klanten, medewerkers, zakelijke partners, aandeelhouders, kapitaalverschaffers en toezichhouders. Wij willen zo veel mogelijk waarde toevoegen aan onze stakeholders. Daarom is het belangrijk dat wij met hen in gesprek zijn om te weten welke veranderingen en uitdagingen zij belangrijk vinden. Wij zijn op veel verschillende manieren in gesprek met onze stakeholders. Via klantcontactcentra is er rechtstreeks contact tussen klanten en medewerkers. Daarnaast zijn er volop contacten via klantenraden, klantenpanels, verzekerenraden en de Vereniging Achmea online onderzoeken.

Een voorbeeld van de manier waarop de Raad van Bestuur met klanten in dialoog gaat is de jaarlijkse 24-uurs directieraad. In 2018 heeft de Raad van Bestuur samen met de directieraad tijdens dit evenement onder andere gesproken met een landelijke vrijwilligersorganisatie, klanten van Achmea, een culturele instelling en een publiek-privaat samenwerkingsverband. Ook sprak de Raad van Bestuur met experts van de Geneva Association tijdens een kennissessie 'Extreme Events & Climate Risk' bij Achmea. Er is toen gesproken over maatregelen gericht op het beheersen van schade door natuurgeweld en de risico's en kansen voor de verzekeringssector.

Met medewerkers wordt gesproken via werk- en teamoverleg en reguliere contacten met leidinggevenden. Daarnaast heeft Achmea een aantal ondernemingsraden en een Centrale Ondernemingsraad. Over arbeidsvoorwaarden vindt overleg plaats met vakorganisaties. Ook is er een jaarlijks Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO).

Met zakelijke partners spreken we via Achmea Corporate Relations ACR en in bilateraal zakelijk overleg. Via het initiatief 'De Kamer' van Achmea Corporate Relations spreken

wij met onze grootzakelijke klanten en wetenschappers over maatschappelijke vraagstukken. Het contact met onze aandeelhouders Vereniging Achmea en Rabobank is ingebed in de formele governance.

Met externe kapitaalverschaffers wordt onder meer gesproken via speciale ontmoetingen met analisten.

## WAT VINDEN ONZE STAKEHOLDERS BELANGRIJK?

In aanvulling op de hiervoor genoemde reguliere stakeholdercontacten doen we meer specifiek onderzoek naar wat stakeholders vinden met een 'stakeholderconsultatie'. Deze consultatie bestaat uit dialoogsessies over specifieke thema's, verdiepende

interviews en online onderzoek of een combinatie hiervan. We vragen onze stakeholders welke onderwerpen zij belangrijk vinden voor Achmea. Bij dit onderzoek betrekken we vertegenwoordigers van belangenorganisaties, klanten, kennisinstituten, maatschappelijke organisaties, medewerkers, klantraden, aandeelhouders, distributiepartners, wetenschappers, opinieleiders, vakbonden en analisten. In 2018 hebben we een online onderzoek uitgevoerd, aangevuld met verdiepende interviews en een publieksonderzoek.

## ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Onze missie om bij te dragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving is mede gebaseerd op

### 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. 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 maatschappelijk thema's. De inbreng die de Vereniging Achmea en haar leden hierbij leveren is van grote toegevoegde waarde. Hierbij 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. Via de Ledenraad hebben klanten dus daadwerkelijk een stem in het bedrijf van 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.

# In gesprek met onze stakeholders

eerdere stakeholderconsultaties. Deze keuzes sluiten goed aan bij de resultaten van het onderzoek in 2018. Voor het onderzoek heeft Achmea 13 materiële thema's geselecteerd. Onze stakeholders hebben deze thema's als volgt gerangschikt in een matrix (zie figuur hieronder). De materialiteitsmatrix geeft weer hoe stakeholders (Y-as) en Achmea (X-as) het belang van de thema's voor Achmea beoordelen.

Wij zien dat de trend naar duurzaamheid en maatschappelijke relevantie zich doorzet

Hierna worden de thema's toegelicht. We geven aan wat de invloed daarvan op Achmea is en hoe Achmea ermee omgaat.

## Verantwoord beleggen

Bij verantwoord beleggen behoren duurzaamheidscriteria. Deze spelen een rol bij de keuze voor beleggingen en voor de impact die een belegger heeft. Bijvoorbeeld door sectoren of bedrijven uit te sluiten, door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen of door in gesprek te gaan over het beleid van het bedrijf. Ook gericht beleggen in ondernemingen die een maatschappelijk duurzame impact beogen is een manier van verantwoord beleggen.

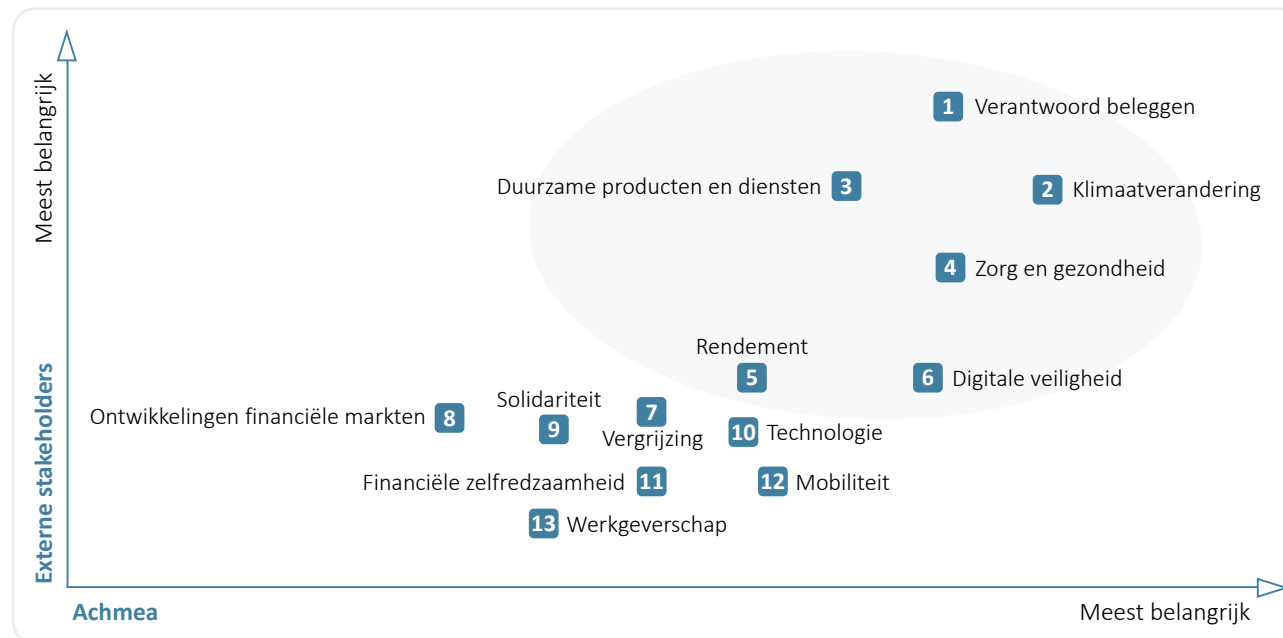
Klanten verwachten van Achmea dat het belegt met respect voor mens, dier en leefomgeving. Benchmarks zoals de Eerlijke Verzekeringwijzer toetsen het beleid en de praktische uitvoering ervan en beïnvloeden daarmee de reputatie van Achmea. De uitvoering van de OESO-richtlijnen door de

Nederlandse overheid heeft geleid tot een IMVO-convenant binnen de verzekeringssector. Het beleggingsbeleid van Achmea is gebaseerd op de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN en – daarvan afgeleid – vijf kernthema's.

Een uitgebreide verantwoording is te vinden op pagina [26-28](#) van dit jaaroverzicht.

## Klimaatverandering

In Nederland hebben we steeds vaker te maken met extreem weer. Dit leidt tot meer risico's en schade. Preventieve maatregelen zijn nodig om de schade te beperken en Nederland veilig te houden. Om verdere opwarming van de aarde tegen te gaan is het belangrijk om de uitstoot van broeikasgassen te beperken en de overgang naar duurzame energie te stimuleren.



- 1 Verantwoord beleggen
- 2 Klimaatverandering
- 3 Duurzame producten en diensten
- 4 Zorg en gezondheid
- 5 Rendement
- 6 Digitale veiligheid
- 7 Vergrijzing
- 8 Ontwikkelingen financiële markten
- 9 Solidariteit
- 10 Technologie
- 11 Financiële zelfredzaamheid
- 12 Mobiliteit
- 13 Werkgeverschap

*In dit hoofdstuk worden de thema's toegelicht. We geven aan wat de invloed daarvan op Achmea is en hoe Achmea ermee omgaat.*





# In gesprek met onze stakeholders

Klimaatverandering raakt ons als verzekeraar op verschillende manieren. We zien de schade toenemen. Nieuwe diensten gericht op preventie helpen om de verzekeraarbaarheid van onze klanten in stand te houden. Klanten vragen om (financiële) diensten voor verduurzaming. De overheid vraagt ons als belegger om de energietransitie te helpen financieren. Op termijn worden beleggingen in sectoren met fossiele energie risicovoller. Als kantoororganisatie en werkgever willen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen.

Achmea draagt bij aan het uitvoeren van het 'Klimaatakkoord' van Parijs. Zie pagina [12](#) en [26-28](#) hoe wij hier invulling aan geven.

## Duurzame producten en diensten

Achmea draagt bij aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Voor een verzekeraar gaat het vooral om oplossingen voor nieuwe risico's voor klant en samenleving. Preventie speelt hierin een belangrijke rol.

Ontwikkelingen op het gebied van cyberveiligheid, mobiliteit, klimaatverandering, sociale zekerheid, wonen & zorg, oudedagsvoorzieningen, zorg en gezondheid raken al onze ketens en klantgroepen. De vraagstukken van klant en samenleving raken de producten en diensten van Achmea.

Voorbeelden van de manier waarop Achmea bijdraagt aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving zijn te vinden op pagina [18](#), [21-24](#).

## Zorg en gezondheid

Het Nederlandse zorgstelsel behoort tot de betere stelsels van de wereld. De overheid bepaalt wat verzekerd is. Zorgverzekeraars hebben binnen dat speelveld de verantwoordelijkheid de effectiviteit te vergroten en de kosten zo laag mogelijk te houden. Solidariteit is daarbij een belangrijk kenmerk. Daarbij staat de toekomstige toegang en betaalbaarheid van de zorg in Nederland onder druk.

Dit is een wezenlijk politiek en maatschappelijk vraagstuk. Het bevorderen van een gezonde leefstijl én prijsbeheersing van medicijnen en zorg zijn cruciaal voor het behoud van toegankelijke en goede zorg.

Stijgende zorgkosten kunnen de toegankelijkheid van de zorg bedreigen. Een aantal ontwikkelingen speelt hierin een rol, zoals vergrijzing en een ongezonde leefstijl. Door de invloed van nieuwe medicijnen en andere medische innovaties kunnen de gemiddelde behandelkosten hoger worden. Deze ontwikkelingen kunnen Achmea belemmeren in haar doelstelling om zorg voor iedere Nederlander toegankelijk te houden.

Achmea werkt eraan om zorg toegankelijk te houden voor iedereen. Zie pagina [22](#) en [23](#).

## Rendement

Rendement is belangrijk voor de continuïteit van ons bedrijf. Daarin dient er een balans te zijn tussen uitvoeringskosten, de winst en solvabiliteit enerzijds en de premiehoogte anderzijds.

Lage rendementen hebben een negatief effect op de ruimte om te kunnen investeren, te innoveren en dus op de continuïteit.

Achmea stuurt op een verantwoord rendement. Zie pagina [35-37](#).

## Digitale veiligheid

Bescherming van klantdata tegen diefstal, datalekken en IT-storingen is essentieel voor het vertrouwen in Achmea. Cybercriminaliteit kan onze klanten duperen. Achmea kan materiële schade lijden door het verlies van data en bedrijfsonderbreking. Klanten zijn zich vaker bewust van de digitale risico's in hun eigen systemen.

Achmea onderkent het belang van digitale veiligheid.

De veiligheid van de IT-omgeving wordt continu versterkt. Systemen en procedures worden indien nodig aangepast om onze klantgegevens te beschermen. We investeren in opleiding om het kennisniveau over data te vergroten. Zie pagina [31](#) en [34](#). Ook biedt Achmea oplossingen op het gebied van cybersecurity aan klanten. Zie pagina [21](#).

## Vergrijzing

Vergrijzing raakt Achmea als pensioenaanbieder. Daarom ontwikkelt Achmea diensten en initiatieven gericht op ouderen. Met Achmea Pensioen Services, Achmea Investment Management en samen met het Centraal Beheer Algemeen Pensioen Fonds (APF) bieden we toekomstbestendige pensioenvoorzieningen. Zie ook pagina [26](#).

Ook raakt vergrijzing Achmea als zorgverzekeraar onder meer door de stijgende zorgvraag van ouderen. Achmea besteedt meer aandacht aan het versterken van vitaliteit en het zelf regelen van zorg veilig thuis. Zie ook pagina [22](#).

## Ontwikkelingen financiële markten

Achmea belegt premies om een positief beleggingsresultaat te boeken in het belang van onze klanten. Rentestanden en koersen van aandelen en obligaties beïnvloeden de risico's en rendementen van deze beleggingen.

Een langdurig lage rente leidt tot lage beleggingsrendementen. Een verder dalende rente kan uiteindelijk de solvabiliteit bedreigen. Onzekerheid op de financiële markten kan het vertrouwen in financiële instellingen aantasten. Grote beweeglijkheid van rente- en koersontwikkelingen en schokken op financiële markten kunnen het beleggingsrendement en de omzet negatief beïnvloeden.

Met ons Asset & Liability Management (ALM)-beleid stemmen we onze beleggingen af op de verplichtingen



# In gesprek met onze stakeholders

en beheersen we de risico's binnen de intern gestelde bandbreedtes. Meer hierover in deel 2, hoofdstuk 66.

## Solidariteit

Solidariteit is een belangrijke basis voor verzekeren. Tegelijkertijd staat in de samenleving solidariteit onder druk. Dit kan leiden tot meer ongelijkheid in de samenleving. Er ontstaan ook nieuwe vormen van solidariteit. Voorbeelden zijn broodfondsen, woon-, energiecoöperaties en projecten die de deeleconomie bevorderen.

Solidariteit is voor Achmea een belangrijk thema. Tegelijkertijd zien we in de markt risicoselectie en premiedifferentiatie steeds belangrijker worden in schadeverzekeringen. Meer transparantie in de prijsopbouw van premies kan ertoe leiden dat mensen minder graag verzekeringsrisico's delen.

Voor Achmea is solidariteit het fundament voor verzekeren. Zie ook pagina [9](#) en [12](#).

## Technologie

Dankzij digitale ontwikkelingen kunnen we op vele manieren met klanten communiceren. Zij willen op elke gewenste manier en elk gewenst tijdstip contact met ons hebben. Digitalisering biedt nieuwe mogelijkheden om risico's beter in te schatten. Klantgericht data kunnen helpen bij het gericht aanbieden van proposities en het efficiënter maken van onze bedrijfsvoering.

Innovatie in klantcontact vraagt om grote investeringen. Met data kunnen wij onze oplossingen aanbieden met goed onderbouwde en persoonlijke adviezen op het gebied van preventie. Privacybescherming en heldere communicatie over het gebruik van big data zijn essentieel.

Achmea wil een digitale verzekeraar zijn met een menselijke maat. Zie ook pagina [18](#), [24](#), [32-34](#).

## Financiële zelfredzaamheid

Ontwikkelingen in de sociale zekerheid, het pensioenstelsel en veranderingen op de arbeidsmarkt leiden voor veel mensen tot minder zekerheid over hun financiële toekomst. Inzicht in de verdiensten in de toekomst en in financiële risico's en behoeftes zijn belangrijker dan ooit. Ook financiële educatie en het voorkómen van schulden zijn belangrijk.

Financiële zelfredzaamheid heeft invloed op Achmea als inkomensverzekeraar en aanbieder van bancaire en pensioenproducten. Door een terugtrekkende overheid en veranderingen in het sociaal- en pensioenstelsel moeten burgers meer zelf gaan regelen. Dit geldt in het bijzonder voor ZZP'ers.

Achmea stimuleert financiële zelfredzaamheid. Zie voor uitgebreide voorbeelden op pagina [18](#), [22](#) en [26](#).

## Mobiliteit

Nederland heeft grote uitdagingen op het gebied van mobiliteit. Toenemende filedruk, dichtslibbende (binnen) steden en overvolle treinen in de spits. Ongevallen in het verkeer nemen toe, ook door gebruik van mobiele telefoons. Tegelijkertijd zien we de opkomst van zelfrijdende en elektrische auto's. Deze kunnen nieuwe impulsen en mogelijkheden bieden voor het mobiliteitsvraagstuk en de klimaatproblematiek.

Autoverzekeraars zien de afgelopen jaren meer schades en een hoger gemiddeld schadebedrag. Dit beïnvloedt de schadelast. De verschuiving van bezit naar gebruik en het aanbod van deelautoconcepten kan de markt voor particuliere autoverzekeringen kleiner maken. De opkomende deel-economie roept ook vragen op over aansprakelijkheid. De Nederlandse overheid stuurt op versnelde elektrificering van het wagenpark.

Achmea stimuleert schone, slimme en veilige mobiliteit met verschillende activiteiten. Bijvoorbeeld met schone en slimme deelauto-initiatieven: we werken samen met o.a. Amber Car en We Drive Solar. Met de automodus-app en WegWijsVR van Interpolis leveren we een bijdrage aan veilige mobiliteit. Zie ook pagina [21](#) en [23](#).

## Werkgeverschap

Goed werkgeverschap bindt de juiste medewerkers aan het bedrijf en is van belang voor de innovatiekracht, en ook voor klantrelevante en toonaangevende dienstverlening.

Achmea heeft behoefte aan specifieke competenties en talenten. Achmea concurreert op de arbeidsmarkt met grote ondernemingen én kleinere, innovatieve bedrijven en startups. Daarom doet Achmea er alles aan om een goede en aantrekkelijke werkgever te zijn. Dit betekent onder meer investeren in de ontwikkeling en opleiding van medewerkers, in een veilige en gezonde werkplek, in goede arbeidsvoorwaarden en in diversiteit. Zie pagina [30](#) en [31](#).

## GEÏNTEGREERD STUREN

In 2017 zijn we begonnen aan een driejarig programma om geïntegreerde sturing nog verder in te bedden in onze organisatie. Sindsdien hebben we een aantal belangrijke mijlpalen bereikt. Zo is er een keuze gemaakt voor leidende SDG's, zijn onze strategische focusgebieden meer ingebed in onze bedrijfsvoering en is de visie op waardecreatie aangescherpt. Intussen werken wij eraan om onze geïntegreerde rapportage en sturing hierop uit te lijnen. We willen zo onze ambitie op de materiële thema's beter meetbaar maken en de relatie tussen de materiële thema's en onze strategie meer inzichtelijk maken. Dit zal tot gevolg hebben dat we in ons jaarverslag over 2019 nog beter kunnen laten zien wat onze voortgang is op de onderwerpen die belangrijk zijn voor Achmea.



# Onze strategie

## WAAROM WE DOEN WAT WE DOEN

Onze stakeholders verwachten van ons verzekeringen. Daarnaast kunnen wij ook een rol spelen op het gebied van dienstverlening bij het voorkomen van schade, het investeren met oog voor mens en milieu, het bevorderen van goede gezondheid, een veilige omgeving, of een goede financiële planning. Dit is een bevestiging van onze keuze om samen met partners en klanten te werken aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving.

Onze focusgebieden zijn: gezondheid dichterbij voor iedereen; schone, veilige en slimme mobiliteit; veilige woon-, leef- en werkomgeving; en (financiële) oplossingen voor nu, straks en later. Dit geeft richting aan onze strategie en aan onze innovatie.

De kern van onze strategie is onveranderd: mensen helpen omgaan met risico's door het aanbieden van verzekeringen en diensten. Dat vullen we als volgt in:

### Onze producten en diensten

Wij helpen klanten om te bepalen hoe zij met risico's om kunnen gaan en de gevolgen kunnen beperken. We bieden verzekeringen en diensten voor particulieren, het MKB, overige ondernemingen en instellingen. We willen klanten langs verschillende kanalen en media bedienen, om dagelijks en persoonlijk relevant te kunnen zijn voor klanten. Dat doen we zelf of samen met partners

We richten ons op schade, inkomen en zorg. Klanten kunnen onze producten rechtstreeks bij ons afnemen, maar ook via de Rabobank of via andere tussenpersonen. En we bouwen oudedagsvoorzieningen en het dienstenbedrijf in Nederland uit. Internationaal ontwikkelen we vooral posities in schade en zorg in landen waar we strategische kansen zien.

### Onze financiële ambitie

Onze financiële ambitie past bij onze coöperatieve identiteit. Daarin staat lange termijn waardecreatie voor klanten voorop. We willen voldoende rendement en vrij kapitaal genereren om te kunnen blijven investeren in vernieuwing en innovatie. En om kapitaalverschaffers bij ons bedrijf te houden en om meer marge te creëren voor het opvangen van volatiliteit en tegenvallers. We streven naar voldoende rentabiliteit en 'free capital generation' om te kunnen investeren in vernieuwing. We zetten vooral in op het verbeteren van de winstgevendheid uit normale bedrijfsvoering.

### Duurzame distributie

Als verzekeraar vinden we een toekomstbestendig en duurzaam distributiestelsel belangrijk. We maken gebruik van online distributiekkanalen plus de bancaire distributie met Rabobank. Mede door onze samenwerking met Rabobank kunnen we klanten goede verzekeringen bieden. Dankzij een verbeterde IT-infrastructuur is in 2018 de efficiency toegenomen en de complexiteit verminderd.

## UITDAGINGEN VOOR ACHMEA

Achmea is voortdurend bezig om verbeteringen door te voeren in haar dienstverlening. Op deze manier maken we onze organisatie gereed voor de uitdagingen van morgen. Als belangrijkste uitdagingen zien wij:

### Verbeteren bestaande activiteiten

We werken in een concurrerende omgeving, waarin steeds hogere eisen worden gesteld aan onze dienstverlening. Dat betekent een blijvende druk op het verder verbeteren van producten en processen. Daarbij worden robotisering en kunstmatige intelligentie steeds belangrijker.

### Omgevingsveranderingen

Er liggen uitdagingen in het verwerken van stelselwijzigingen

(pensioen, sociale zekerheid, zorg) en de vereisten vanuit wet- en regelgeving (IFRS, AVG, PSD2, etc.). Ook demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing, diversiteit en verstedelijking hebben gevolgen voor onze producten en dienstverlening.

### Omgaan met nieuwe technologieën, in klantinteractie

Digitaal communiceren, afgestemd op de wensen van de klant, is een noodzaak. Infrastructuur, processen en organisatie moeten daarop ingericht zijn. Platformen en spraaktechnologie gaan hierin een steeds belangrijkere rol spelen.

### Nieuwe proposities en businessmodellen

Brede proposities die ook diensten omvatten worden steeds populairder. Deze ontwikkelen we zelf of samen met partners. Dit vereist investeringen in partnerships.

### Competenties van medewerkers

Nieuwe toepassingen en werkprocessen vragen om flexibiliteit en het kunnen omgaan met nieuwe technologieën. Multidisciplinaire vaardigheden worden belangrijker, evenals creativiteit en de wil om te blijven leren.

## WAT VINDEN WIJ BELANGRIJK?

### Versnellen

We willen versnellen in onze vier focusgebieden. Dat doen we met strategische innovaties waarmee we ons toekomstige verdienmodel willen versterken. We vernieuwen ons bedrijf op het terrein van oudedagsvoorzieningen, nieuwe initiatieven in het schadebedrijf en digitale businessmodellen internationaal.

### Versterken

We willen onze besturing en bedrijfsvoering verder verbeteren en onze balans versterken. Daarmee kunnen we onze directe en indirecte kosten verder verlagen. We innoveren ook om ons verdienmodel te versterken op het gebied van





# Onze strategie

klantbehoud, omzet en resultaat. We experimenteren met nieuwe proposities en businessmodellen. De impact ervan lijkt nog klein, maar deze ondersteunen nu al (de toegang tot) onze basisdienstverlening en kunnen in de toekomst bijdragen aan klantbehoud.

## Naar een compactere en digitale organisatie

We worden als financiële dienstverlener steeds meer een data- en technologiebedrijf. We richten onze distributie in op de behoeften van klanten en streven naar het standaardiseren en automatiseren van processen, naar de integratie van systemen en een daling van kosten. Daarmee ontstaat een compactere en meer digitale organisatie. We richten ons op digitale en persoonlijke interactie met klanten. Onze aanpak voor particulieren zetten we ook in voor het MKB. Dit ondersteunen we met nieuwe technologie zoals chatbots en andere vormen van robotisering.

## FOCUS PER SEGMENT

We bouwen Centraal Beheer uit als (financiële) dienstverlener. We breiden onze activiteiten uit met bancaire producten en met diensten die ook los in de markt worden aangeboden. In het partnerschap tussen Rabobank en Interpolis versterken we onze inzet op groei. Interpolis biedt hiervoor nieuwe verzekeringsproposities en aanvullende, innovatieve preventiediensten aan.

### Schade & Inkomen

We werken constant aan het verder stroomlijnen van onze organisatie om kosten te besparen. We werken aan verdere schadelastbeheersing, we hanteren een extra prudentiemarge voor grote schades en testen nieuwe businessmodellen, vooral op het terrein van wonen en mobiliteit.

Commercieel willen we versnellen in groei in het MKB en verwachten we groei in het particuliere segment. In het

zakelijke schadeselement ligt de focus op verbetering van het resultaat. Bij Inkomen vernieuwen we het productenportfolio en de klantinteractie.

### Pensioen & Leven

Binnen Pensioen & Leven staat goede klantbediening centraal. Daarnaast werken we aan een verdere daling en het variabel maken van de kosten, met behoud van hoge klanttevredenheid. Robotisering van processen, integratie van systemen en machine learning helpen ons daarbij.

We hebben de ambitie om te groeien in overlijdensrisicoverzekeringen en uitkeringsproducten (direct ingaande pensioenen en lijfrentes). Hiermee willen we ook bijdragen aan het succes van oudedagsvoorzieningen.

### Oudedagsvoorzieningen

We bieden pensioen, bancaire producten en vermogensopbouw aan vanuit één keten. Het Centraal Beheer APF biedt een collectieve 2e pijler pensioenoplossing. Achmea Investment Management en Achmea Pensioen Services richten zich op institutionele klanten. Achmea Bank biedt spaar- en hypotheekproducten voor 3e en 4e pijler oplossingen die via het digitale platform van Centraal Beheer maar ook via het intermediair in de particuliere markt worden aangeboden.

We creëren mogelijkheden om te versnellen, bijvoorbeeld bij hypotheek. En we versterken Centraal Beheer als poort naar oudedagsvoorzieningen.

### Zorg

We willen bijdragen aan toegankelijke en betaalbare zorg van goede kwaliteit voor iedereen en aan het voorkomen van wachtlijsten. Daarbij richten we ons op de vitaliteit van mensen, door preventie en het bevorderen van een gezonde leefstijl. Daarmee willen we bijdragen aan het welzijn van

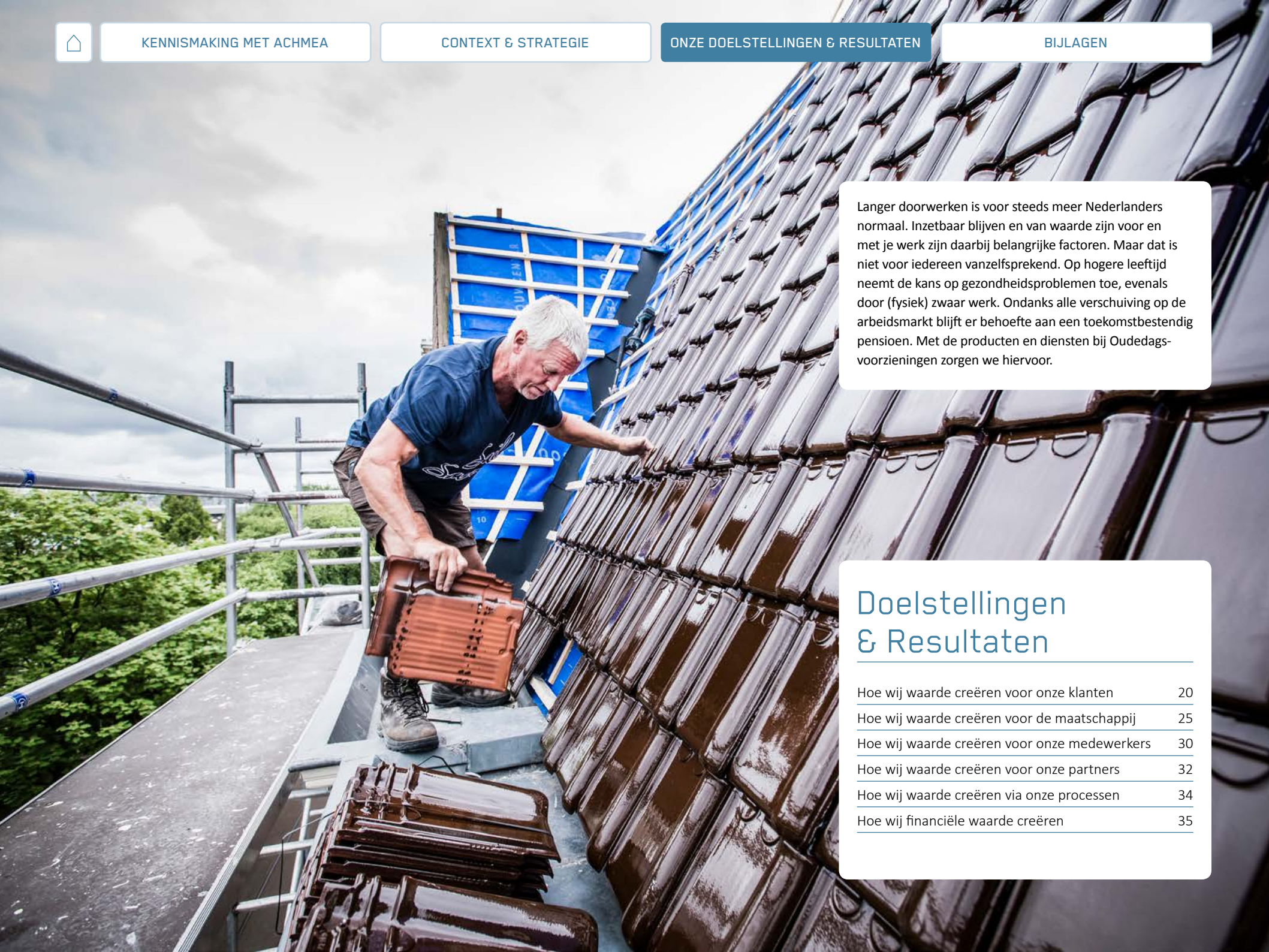


mensen en het beperken van de zorgkosten. We investeren in nieuwe mogelijkheden voor zorg thuis. Onze positie in zorginkoop willen we verbeteren en de kosten verder verlagen. Dit doen we om bij te dragen aan een betaalbare zorg en aan een gezonde bedrijfsvoering met een kostendekkende premie. We blijven een relevante partner voor werkgevers en andere collectiviteiten.

### Internationaal

We versterken onze positie op markten waar we al actief zijn en temporiseren onze positie op voor ons nieuwe markten. Dit doen we door inzet van ons aanbod in schadeverzekeringen via directe en bancaire distributie. We kijken verder naar mogelijkheden om het succes van InShared te exporteren.





Langer doorwerken is voor steeds meer Nederlanders normaal. Inzetbaar blijven en van waarde zijn voor en met je werk zijn daarbij belangrijke factoren. Maar dat is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Op hogere leeftijd neemt de kans op gezondheidsproblemen toe, evenals door (fysiek) zwaar werk. Ondanks alle verschuiving op de arbeidsmarkt blijft er behoefte aan een toekomstbestendig pensioen. Met de producten en diensten bij Oudedagsvoorzieningen zorgen we hiervoor.

## Doelstellingen & Resultaten

Hoe wij waarde creëren voor onze klanten	20
Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij	25
Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers	30
Hoe wij waarde creëren voor onze partners	32
Hoe wij waarde creëren via onze processen	34
Hoe wij financiële waarde creëren	35

# Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

Het belang van onze klanten staat centraal in onze dienstverlening. We willen graag weten wat onze klanten bezighoudt en dat onze klanten zich sterk verbonden voelen met onze merken. We willen klanten actief betrekken bij het verbeteren van onze verzekeringen en diensten. Daarom streven we ernaar dat klanten onze merken goed kennen en vertrouwen. We maken gebruik van klantonderzoek, klantreis- en gebruiksonderzoek en analyseren het klantcontact. Met onze verzekeringen en diensten willen wij klanten goede en toegankelijke oplossingen bieden voor het omgaan met onzekerheden. Digitale klantbediening is daarvoor essentieel. Klanten kunnen dan zelf kiezen of zij risico's wel of niet willen verzekeren.

Wij toetsen onze doelstellingen op het klantbelang onder andere met het Klantbelang Dashboard van de Autoriteit

Financiële Markten (AFM). We gebruiken ook de Net Promoter Score (NPS) om de verbondenheid van klanten met onze merken te meten. Deze score geeft aan of klanten onze merken zouden aanbevelen. De waardering van onze klanten meten wij aan de hand van klanttevredenheidsonderzoeken. De scores van onze schadeverzekeringsmerken en onze zorgverzekeringsmerken zijn in 2018 verder gestegen. De meeste merken presteren boven of op het sectorgemiddelde. Dit geeft ons vertrouwen in ons beleid om samen met onze klanten de producten en service verder te verbeteren.

## Goed geholpen met onze verzekeringen en diensten

Onze klanten zijn tevreden over de producten en diensten van onze merken. Dit blijkt onder meer uit klanttevredenheidsonderzoeken in 2018 (zie tabel). De meeste merken presteren boven of op het sectorgemiddelde.

Achmea gebruikt de reacties van klanten om de dienstverlening verder te verbeteren. Op steeds meer plekken werken we 'agile'. Klantwensen en -ideeën zijn hierbij belangrijke input.

Onze dienstverlening wordt steeds digitaler, vaak via de mobiele telefoon. Steeds meer verzekeringen worden online verkocht en servicevragen online afgehandeld. Klanten kunnen nu ook een claim indienen via onze chatbot. Hulp bij zelfservice op de website vindt plaats met live chat. Klanten kunnen ook met ons communiceren via apps zoals Whatsapp.

## Claimafhandeling

De toetsing op Claimafhandeling is in 2018 door de AFM overgedragen aan de Stichting Toetsing Verzekeraars (Stv). Op een gedeelde eerste plaats staan vier merken van Achmea met een gemiddelde totaalscore van 4,5 op een schaal van 0 tot 5.

## KLANTTEVREDENHEIDSSCORES 2018 (2017)

	KEURMERK KKV	Consumentenmarkt			Zakelijke markt	
		SCHADE <sup>1</sup>	ZORG <sup>2</sup>	LEVEN <sup>1</sup>	SCHADE <sup>3</sup>	INKOMEN <sup>3</sup>
Centraal Beheer	✓	7,5 (7,5)	-	7,4 (7,0)	7,8 (7,5)	7,3 (7,2)
Interpolis	✓	7,6 (7,3)	8,1 (8,0)	7,3 (7,2)	7,4 (7,5)	7,4 (7,4)
Zilveren Kruis	✓	-	7,9 (7,8)	-	-	-
Avéro Achmea	✓	7,2 (7,3)	7,7 (7,7)	-	7,3 (7,5)	7,2 (7,1)
De Friesland Zorgverzekeraar		-	8,1 (8,1)	-	-	-
FBTO	✓	7,5 (7,4)	8,1 (8,0)	7,1 (7,2)	-	-
InShared	✓	7,3 (7,4)	-	-	-	-
OZF	✓	-	8,2 (8,2)	-	-	-
Pro Life	✓	-	8,2 (8,1)	-	-	-
<b>Gemiddelde Achmea merken</b>		<b>7,4 (7,4)</b>	<b>8,0 (8,0)</b>	<b>7,3 (7,1)</b>	<b>7,5 (7,5)</b>	<b>7,3 (7,2)</b>
<b>Sectorgemiddelde</b>		<b>7,5 (7,4)</b>	<b>8,0 (8,0)</b>	<b>7,0 (7,0)</b>	<b>7,4 (7,4)</b>	<b>7,3 (7,2)</b>

1. Bron: Verbond van Verzekeraars, Verzekeraars in Beeld onderzoek 2017 en 2018.

2. Bron: SAMR, Klantenmonitor Zorgverzekeringen, stand april 2017 en 2018

3. Bron: Verbond van Verzekeraars, Klanttevredenheidsonderzoek Zakelijk 2017 en 2018

MERK	SCORES
Centraal Beheer	4,5
Interpolis	4,3
Zilveren Kruis	4,5
Avéro Achmea	4,0
FBTO	4,5
InShared	3,8
OZF	3,0
Pro Life	4,5
Markt	3,8

## Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) onderstreept de kwaliteit van de klantgerichtheid van een verzekeraar. Achmea heeft in 2018 al haar keurmerken behouden.





# Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

## Klantbelang Dashboard

We streven naar de aansluiting bij huidige en toekomstige wensen en eisen van klanten. Klanten kunnen dit verifiëren bij onafhankelijke 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 één van de grote verzekeraars in Nederland, het belang van de klant centraal stelt in de producten en diensten die zij aanbiedt. In 2018 ontving Achmea terugkoppeling op de dashboardmodules 'Gedragsregels zakelijke verzekeringen', 'Pensioen' en 'Risico-opslagen bij hypotheek'. Op de eerstgenoemde module scoort Achmea op een schaal van 0 tot 5 een 3,8. Dit is beter dan het gemiddelde van de markt (3,3). Op de module 'Pensioen' heeft de AFM besloten geen cijfers toe te kennen. In de module 'Risico-opslagen bij hypotheek' heeft de AFM onderzoek gedaan naar de wijze waarop hypotheekaanbieders tijdens de rentevast periode en bij renteherziening aan klanten risico-opslagen doorberekenen. Op deze module scoort Achmea met een 1,5 beneden het gemiddelde van de markt (1,9). Achmea heeft de feedback van de AFM ter harte genomen en heeft een start gemaakt om verbeteringen te realiseren. Eind 2018 is reeds een aantal van de aanbevelingen van de AFM opgevolgd.

## CENTRAAL BEHEER

Centraal Beheer heeft in 2018 vervolgstappen gezet op (geholpen) zelfservice en service via het kanaal dat de klant kiest. De particuliere en zakelijke klant kan sneller en gemakkelijker zelf producten en diensten kopen of real-time wijzigingen doorvoeren, al dan niet geholpen door een medewerker.

Centraal Beheer kreeg van MoneyView de maximale vijf sterren voor haar inboedel- en opstalverzekering en scoort hoog in online oriëntatie-onderzoeken. Centraal Beheer is in de

particuliere markt in 2018 uitgeroepen tot klantvriendelijkste verzekeraar van Nederland. Ook in de zakelijke markt is Centraal Beheer opnieuw gekozen tot klantvriendelijkste schadeverzekeraar. Met een NPS onder schadeklanten van +5 over 2018 (in 2017 was dit +4) handhaaft Centraal Beheer zich bij de top-3 in de benchmark.

Particuliere klanten waren overwegend enthousiast over de chatbot op de website van Centraal Beheer: de gemiddelde NPS over 2018 was +22,6. Met onze chatbots verlagen we de kosten voor klantcontact en verhogen we de 'klantreiservaring'. In 2018 hebben we in totaal ruim 550.000 chatgesprekken gehad via de website. Hiervan is 23% geëscaleerd naar een live chat. Dit betekent dat er een medewerker betrokken is geweest in het gesprek. Eind 2018 stonden we totaal op bijna 1,2 miljoen particuliere chatgesprekken via de website sinds de introductie van onze chatbot.

Met Centraal Beheer willen we ook diensten bieden waarmee we het leven makkelijker maken en bedrijven helpen groeien, of zij nu verzekerd zijn of niet. Centraal Beheer heeft in 2018 diverse nieuwe diensten geïntroduceerd. Met Lab55 innoveert Centraal Beheer continu samen met klanten, startups en andere bedrijven.

In 2018 heeft Google haar spraakhulp Google Assistent op de Nederlandse markt gebracht. Centraal Beheer is hier als verzekeraar en partner bij betrokken.

### Schone, veilige en slimme mobiliteit

In 2017 heeft Centraal Beheer Roadguard geïntroduceerd. Inmiddels is deze pechhulp on demand-app meer dan 300.000 keer gedownload. In 2018 hebben bijna 6.000 klanten en niet-klanten gebruik gemaakt van deze dienst.

### Veilig wonen en ondernemen

Begin 2018 heeft Centraal Beheer de Telefoonreparatie

service gelanceerd. Met de in september geïntroduceerde Klushulp kunnen klanten en niet-klanten snel een betrouwbare vakman regelen voor elke klus. Klushulp is gelanceerd in samenwerking met Zoofy. Sinds september heeft Centraal Beheer bijna 4.000 aanvragen voor Klushulp binnengekregen.

Eind november heeft Centraal Beheer met LegalGuard (een initiatief van Achmea) de Juridische Hulp on demand geïntroduceerd. Klanten en niet-klanten kunnen bij dreigende juridische problemen een advies krijgen of een contract laten beoordelen en betalen hiervoor vaste bedragen.

Centraal Beheer heeft meegedaan aan een slimme deurslot-pilot van Albert Heijn: thuiskomen van je werk en je boodschappen in de koelkast aantreffen.

### Centraal Beheer in de zakelijke markt

In december 2017 heeft Centraal Beheer de Kort en krachtig AOV geïntroduceerd. Deze verzekering biedt een complete dekking voor beroepsarbeidsongeschiktheid, met een lagere premie door een tijdelijke uitkeringsduur van 3, 4 of 5 jaar. Dit omdat de meeste ondernemers binnen 5 jaar weer op de been zijn. De ondernemer kan deze verzekering zelf afsluiten.

Centraal Beheer werkt samen met professionals uit verschillende sectoren aan HR-vraagstukken. Open van Centraal Beheer biedt werkgevers een netwerk waarin zij met andere werkgevers kennis en ideeën kunnen delen: de Open Dialoog. Voor medewerkers biedt Open een HR-Portaal met oplossingen om aan de eigen duurzaamheid te werken. Centraal Beheer heeft samen met Homies (een initiatief van Achmea en Accenture) een pilot onder verenigingen van eigenaren uitgevoerd. Homies is een betaalbaar alarmsysteem waarbij in geval van nood automatisch een groepsapp aangemaakt wordt. Met Cyberzeker biedt Centraal Beheer vanaf eind november 2018 bedrijven een cyberchecklist, een assessment en een cybersecurity verzekering.



# Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

## Financiële oplossingen voor nu, straks en later

Centraal Beheer wil een brede financiële dienstverlener zijn en biedt klanten proposities voor financiële zekerheid. In 2018 heeft Centraal Beheer een nieuwe hypotheekpropositie voor zelfstandig ondernemers ingevoerd en de Thuis Hypotheek Online uitgebreid. Naast starters kunnen nu ook doorstromers zonder advies online een hypotheek afsluiten. Centraal Beheer biedt huizenzoekers sinds februari 2018 ook een aankoopservice. Klanten krijgen hiermee korting op taxatie- en notariskosten. Verder heeft Centraal Beheer een Hypotheek Academie opgezet; een online leeromgeving voor het afsluiten van een hypotheek. Het is nu ook mogelijk om beleggingen aan te kopen in de Centraal Beheer app. Centraal Beheer wil ook in de particuliere beleggingsmarkt een rol van betekenis spelen. De propositie krijgt in onafhankelijk onderzoek positieve beoordelingen op het gebied van prijs en kwaliteit. Met de vernieuwde app hebben klanten snel en eenvoudig inzage in hun portefeuille en kunnen zij transacties doen.

## ZILVEREN KRUIS

De ambitie van Zilveren Kruis: oplossingen bieden zodat meer mensen langer gezond blijven, meer mensen beter worden en mensen die ziek blijven meer kwaliteit van leven ervaren. Daarom brengen we gezondheid dichterbij voor iedereen: dichterbij in de vorm van preventie en zorg, in tijd en aandacht en fysiek dichterbij. Zilveren Kruis besteedt meer aandacht aan het versterken van vitaliteit en het zelf regelen van zorg veilig thuis. Ook andere merken richten zich hierop, zoals De Friesland Zorgverzekeraar dat zich richt op gezondheid dichterbij brengen in Friesland en Pro Life dat zich in het bijzonder richt op christelijke zorg. Daarbij zijn er dienstverlenende merken zoals Pim Mulier en Eurocross en proposities Gezond Ondernemen, Present, Zilverkorting en Actify die ook bijdragen aan het versterken van vitaliteit. Zilveren Kruis heeft in 2018 nieuwe proposities ontwikkeld

voor werkgevers zoals Gezond Rendement waarin zorg- en inkomensverzekeringen worden gecombineerd. Daarbij is Gezond Ondernemen verrijkt met een portaal waar werknemers zelf gezondheidsinterventies kunnen regelen.

## Toegankelijkheid zorg

In 2018 zijn de MC IJsselmeerziekenhuizen en het MC Slotervaart failliet gegaan. Dit was voor alle betrokkenen, onder wie vooral patiënten en inwoners uit de regio, ingrijpend. Ondanks vroegtijdige en regelmatige gesprekken met alle partijen was er geen mogelijkheid de ziekenhuizen verder te ondersteunen. Het ontbreken van een toekomstvast perspectief was daarbij essentieel. Bij de bekostiging van ziekenhuizen en ziekenhuiszorg zijn veel verschillende partijen betrokken. Ieder heeft daarin een eigen rol. Zilveren Kruis is én voelt zich verantwoordelijk voor het garanderen van de toegankelijkheid en kwaliteit van de zorg voor haar verzekerden. Deze zorgplicht nemen we uitermate serieus, ook als een zorgaanbieder onverhoopt failliet gaat.

## Gezond ondernemen

Zilveren Kruis heeft met 2,4 miljoen verzekerden een sterke positie in de collectieve markt. Er wordt intensief samengewerkt met collectiviteiten aan innovaties en maatwerkoplossingen. Collectiviteiten leveren waardevolle inzichten over wensen en behoeften van hun achterban en helpen bij de vertaling daarvan naar innovaties en maatwerkoplossingen. Doelstelling is om uiterlijk in 2020 met alle belangrijke collectiviteiten zorginhoudelijke afspraken te maken. Zo heeft het Preventiefonds van Metaalunie en Zilveren Kruis, samen met het Rode Kruis op maat gemaakte EHBO-cursussen en bijbehorende EHBO-kits voor de metaalsector ontwikkeld.

## Actify

Het leefstijlplatform Actify biedt instrumenten om mensen te inspireren en helpen om meer te bewegen, gezonder te eten en te ontspannen. Deze verschillende gebieden zijn in 2018



geïntegreerd in één app waarmee mensen makkelijker kunnen werken aan het verbeteren van hun gezondheid als geheel.

## Zorgbemiddeling

Zilveren Kruis helpt verzekerden bij het kiezen van zorg. Zo geeft de Zorgverkenner antwoord op vragen als: Waar kan ik terecht? Ben ik sneller aan de beurt in een ander ziekenhuis? Wat krijg ik vergoed? Wat betaal ik zelf? Klanten die persoonlijk advies willen, kunnen terecht bij de zorgcoaches. Zorgcoaches van Zorgbemiddeling hebben in 2018 183.200 wachtdagen bespaard. De klanttevredenheid is hoog met een rapportcijfer 8,4 en een NPS-score van 29.

## Klantbeleving Zilveren Kruis

De Net Promoter Score (NPS) van Zilveren Kruis is gestegen van 0 in 2017 naar 7 in 2018. Klanten bevelen Zilveren Kruis aan om de algehele ervaring, het indien gemak van declaraties, de snelheid van uitbetalen en het contact met de medewerkers. Ziezo, de online budgetpropositie, is voor het eerst gemeten en behaalt een NPS-score van 11. Zilveren Kruis heeft in 2018 een Grand Prix Contentmarketing Award gewonnen met de video



# Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

‘Vuurwerkpak’. Verder zijn Zilveren Kruis en Pro Life in 2018 door het Keurmerk Klantgericht Verzekeren ingedeeld bij de beste zorgclaimbehandelaars in de markt.

## Onzekerheid over initiatiefwet zorg

Enkele initiatiefnemers uit de Tweede Kamer werken al enige tijd aan een wetsvoorstel om te zorgen dat ‘geld dat bedoeld is voor de zorg, ook behouden blijft voor de zorg’ (initiatiefwet ‘houdende een verbod op winstuitkering door zorgverzekeraars’). Het wetsvoorstel zou winstuitkeringen niet langer mogelijk maken, door een groot deel van het vermogen van zorgverzekeraars te beklemmen. Omdat onze zorgverzekeringsactiviteiten geen winstoogmerk hebben en er geen intentie is om resultaat uit de basisverzekering uit te keren, is dit wetsvoorstel in onze ogen onnodig. Wij achten het bovendien niet in het belang van onze verzekerden en van zorgaanbieders, onder andere omdat er onduidelijkheid kan ontstaan over de financiering van innovatie.

De Raad van State, DNB, NZa, en ACM waren zeer kritisch op de eerste versie van het initiatiefwetsvoorstel - nu ruim twee jaar geleden - en hebben er ook op gewezen dat het de werking van het zorgverzekeringsstelsel niet ten goede komt. De initiatiefnemers hebben middels een novelle een aantal onduidelijkheden opgehelderd, maar zijn in onze ogen niet tegemoet gekomen aan de meer fundamentele bezwaren. In 2019 verwachten we meer duidelijkheid over eventuele politieke besluitvorming over dit wetsvoorstel.

## INTERPOLIS

Interpolis kent heel tevreden klanten. De relationele NPS score van Interpolis voor schadeverzekeringen behoort bij de hoogste in de markt, dat geldt zowel voor bedrijven als particulieren. In de particuliere markt scoort Interpolis een NPS van +4 (in 2017 was dit +3).

Met de vernieuwde positionering “focus op wat echt belangrijk is”, richt Interpolis zich op 4 domeinen (mobiliteit, wonen, ondernemen en welbevinden) met klantrelevante en toonaangevende oplossingen. Deze helpen klanten bij hun risico's en hebben als doel de schadelast terug te dringen op thema's die Interpolis maatschappelijk relevant acht. Interpolis wil in 2020 het aantal verkeersongevallen fors verminderd hebben. Hiervoor is een speciaal team elke dag bezig met het bedenken, maken en toetsen van slimme mobiliteitsoplossingen. Deze helpen onze klanten om schade te voorkomen en te beperken. Dit doen we samen met een netwerk van universiteiten, onderzoeksinstituten, overheid, SWOV en andere partijen.

## Veilig op weg, veilig wonen

Interpolis spant zich al jarenlang in om het gebruik van de mobiele telefoon in het verkeer terug te dringen. Bijvoorbeeld met de AutoModus app en het initiatief IkrijvoorNL. Dit heeft ervoor gezorgd dat Interpolis als één van de leidende partijen op dit terrein wordt beschouwd.

Met initiatieven als Groene daken (voorkomen wateroverlast) en Thuiswacht (samen met Toon van Eneco) leveren we een bijdrage aan veiliger wonen. Ook hebben we de ambitie om – samen met partners – het aantal burn-outs bij millennials terug te dringen. Ons aanbod is uitgebreid met vergoedingen die als doel hebben om burn-out klachten te voorkomen.

## Alles-in-één-Polis

Onze belangrijkste particuliere pakketpropositie is in 2018 vernieuwd voor al onze klanten (1,2 miljoen). Alle verzekeringen op deze polis zijn nu ook mobiel beschikbaar via de Rabo Bankieren app. In 2018 is de fietsverzekering toegevoegd. Onze digitale toegankelijkheid is fors verbeterd: meer dan helft van alle Alles-in-één-Polissen wordt digitaal afgesloten. Bij ZekerVanJeZaak ligt het percentage op bijna 30%.

Ook schademeldingen vinden in 14% van de gevallen online plaats. Tijdens een stormachtig januari 2018 werd zelfs 29% van de schades online gemeld. Hierdoor was Interpolis beter bereikbaar voor haar klanten en kon de schadebehandeling sneller in gang gezet worden.

## IkWoonLeefZorg

Met Rabobank heeft Interpolis een platform IkWoonLeefZorg voor senioren en mantelzorgers. We hebben een groeiend aantal bezoekers en nieuwsbriefabonnees: bijna 70.000 bezoekers per maand, totaal ruim 700.000 unieke bezoekers vanaf de start van het platform en ruim 60.000 nieuwsbriefabonnees.

## Zakelijke markt

In 2018 is er voor bijna alle producten van ZekerVanJeZaak een snelle premieberekening via Rabobank.nl beschikbaar. Sinds eind 2018 is alle informatie over ZekerVanJeZaak zichtbaar in de Rabo Bankieren app. Voor de grotere MKB-bedrijven hebben we ZekerInBedrijf ontwikkeld, een fonkelnieuwe propositie die in 2019 samen met Rabobank grootschalig wordt geïntroduceerd. ZekerInBedrijf bevat 7 unieke klantbeloften. Een daarvan is dat de klant binnen 1 dag wordt geholpen en weer verder kan met ondernemen.

Eind september is de nieuwe verzuimpropositie ZekerVoorJePersoneel ingevoerd. De klant kiest zelf welk deel voor de eigen situatie relevant is.

## FBTO

2018 was een succesvol jaar voor FBTO. We realiseerden een nettogroei en boekten ook op het gebied van klanttevredenheid en relevantie goede resultaten. Zo is FBTO door het Keurmerk Klantgericht Verzekeren uitgeroepen tot meest Klantgerichte Verzekeraar 2018 en was de NZa bijzonder positief over onze inzet van video





# Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

om zorgverzekeringsonderwerpen uit te leggen. Klanten waardeerden onze Pechhulp met een 8,7. Ons webcare-team kreeg een 9 voor de snelle service, die tot de beste in de markt behoort.

We introduceerden in 2018 onze nieuwe FBTO Autoverzekering en de nieuwe FBTO Rechtsbijstand-verzekering. Samen met klanten hebben we door co-creatie gewerkt aan de nieuwe FBTO woonpropositie, de zorgpropositie en de zoekfunctionaliteit op de FBTO-website. Op deze manier zet FBTO stappen om ook in de toekomst klantrelevant te blijven.

## INSHARED

De online verzekeraar InShared is al bijna 10 jaar actief op de Nederlandse markt. Kenmerken zijn online gemak, goede verzekeringen tegen een lage premie en de unieke Jaarbeloning. Dit heeft ertoe geleid dat InShared elk jaar meer dan 10% groeit in omzet, met tevreden klanten. De Jaarbeloning is de premie die InShared uit haar overreserves uitkeert aan haar klanten. InShared hield de kosten nagenoeg stabiel bij een groeiend volume door investeringen in selfservice en automatisering. Zo is in 2018 de online polismap verder verbeterd. Daarmee wordt 95% van de klantvragen zelf of geautomatiseerd beantwoord.

Interesse in het succes van InShared heeft geleid tot OutShared. Dit is een nieuw platform en een nieuw businessmodel waar expertise wordt ingezet voor andere spelers in het buitenland. Zo wordt het platform gebruikt voor Achmea's digitale speler Onlia in Canada. De voorbereidingen voor een startup met de verzekeraar Zurich zijn in volle gang.

## AVERO ACHMEA

Er is in 2018 wederom intensief samengewerkt met het intermediair. Zo waren er kennissessies rond 'De waarde van (digitaal) advies' samen met partijen zoals IBM Watson. We investeren in een 'digitaal partnerdomein' waarmee we alle transacties tussen het intermediair en ons verzekering- en dienstengebied digitaal kunnen verrichten.

Na een succesvolle pilot zijn in de volmachtmarkt nieuwe schadeproposities ingevoerd, met een volledig digitaal proces en (her)gebruik van de nieuwe Achmea schadesystemen en -processen. Dit naar het voorbeeld van de inkomensmarkt waar Avéro Achmea groei liet zien in verzuimverzekeringen. In samenwerking met assurantiemakelaars hebben we een nieuwe strategie voor co-assurantie in de markt gepresenteerd gericht op het leveren van toegevoegde waarde voor alle partijen.

## Beleggingsverzekeringen

In 2012 heeft Achmea een compensatieregeling voor beleggingsverzekeringen uitgevoerd, die was overeengekomen met vier consumentenorganisaties. Achmea voldoet bovendien aan de destijds door de minister van Financiën geformuleerde aanvullende maatregelen. Volgens een aantal klanten is dit niet voldoende. Zij hebben hun bezwaren gebundeld en laten zich vertegenwoordigen door een belangenvereniging. In november 2018 zijn we benaderd door de Vereniging Woekerpolis.nl en de Consumentenbond. Zij wilden met ons in overleg over een verdergaande aanvullende compensatieregeling. Wij zijn hier niet op ingegaan, omdat wij ons niet herkennen in het geschetste beeld en de vermeende aansprakelijkheid. Achmea wil de ingezette weg van zorgvuldige individuele klachtenafhandeling voortzetten. In januari 2019 ontvingen we een dagvaarding van Vereniging Woekerpolis.nl en de Consumentenbond.

## ACHMEA INTERNATIONAAL

Achmea is buiten Nederland actief in Turkije, Griekenland, Slowakije en Australië. In 2018 is daar Canada bij gekomen. Achmea ontwikkelde samen met het Canadese Fairfax een volledig digitale verzekeringspropositie in Canada. In december werd daar Onlia's autoverzekering gelanceerd: een innovatieve digitale autoverzekering met de ambitie om de Canadese wegen veiliger te maken. Onlia werkt met het online IT-platform van InShared van Achmea.

Interamerican heeft de nieuwe zorgverzekering Bewell geïntroduceerd in de Griekse markt. Met Bewell bieden we klanten gepersonaliseerde gezondheidsplannen, gebaseerd op hun daadwerkelijke behoeften en financiële mogelijkheden. InterAmerican is de eerste verzekeraar in Griekenland die op deze manier zorgverzekeringen aanbiedt. Ook het Eureka Sigorta zet in op diensten die verder gaan dan alleen verzekeren. Eureka Sigorta introduceerde de 'life companion'-app; een digitaal ecosysteem dat klanten verbindt met de dienstverleners die zij nodig hebben.



# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

Achmea heeft impact op de maatschappij via haar verzekeringsproducten en -diensten, via haar eigen bedrijfsvoering en via haar beleggingen. Ook investeren we in maatschappelijke betrokkenheid via diverse stichtingen.

Op al deze manieren willen we oplossingen bieden voor de uitdagingen waar de Nederlandse samenleving mee te maken heeft, waaraan wij vanuit onze brede expertise en onze activiteiten kunnen bijdragen. De maatschappelijke thema's waar we ons op richten zijn: 1. Gezondheid dichterbij voor iedereen, 2. Schone, veilige en slimme mobiliteit, 3. Veilige woon-, leef- en werkomgeving en 4. (Financiële) oplossingen voor nu, straks en later.

## DE MEERWAARDE VAN ONZE PRODUCTEN EN DIENSTEN

Wij meten onze voortgang op onze ambitie op duurzame producten en diensten aan de hand van het aantal gerealiseerde innovaties. In 2018 zijn in totaal circa 20 innovaties succesvol geïmplementeerd.

### Schone, veilige en slimme mobiliteit

Interpolis zet zich in voor verkeersveiligheid. Een speciaal team is elke dag bezig met het ontwikkelen van slimme mobiliteitsoplossingen. Dit doet Interpolis samen met universiteiten, onderzoeksinstituten, overheid, SWOV (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid) en andere partijen. In 2018 is IkrijvoorNL geïntroduceerd. Voor elke 100 kilometer die deelnemers mobielvrij in hun auto rijden, stopt Interpolis geld in een spaarpot voor initiatieven rond verkeersveiligheid.

Speciaal voor schoolkinderen is er WegWijsVR. Hiermee kunnen kinderen hun eigen route van school naar huis oefenen vanuit een veilige virtuele omgeving. In de gemeente Tilburg hebben inmiddels alle basisscholen de beschikking over WegWijsVR, en

de provincies Zeeland, Drenthe, Friesland en Groningen hebben inmiddels ook hun medewerking toegezegd.

Met de deelname aan Buurauto speelt Centraal Beheer in op de ontwikkeling van de deeleconomie. In de Buurauto-pilot in Amersfoort kunnen ouderen met een vrijwillige chauffeur naar een fysio- of ziekenhuisafpraak in de buurt rijden. In Eindhoven is Centraal Beheer gestart met het verzekeren van zelfrijdende elektrische deelauto's van het jonge Eindhovense bedrijf Amber.

Syntrus Achmea Real Estate & Finance heeft de samenwerking met We Drive Solar uitgebreid. Bewoners in Museo in Utrecht kunnen de eerste twee jaar elke maand een gratis rit maken in een auto van We Drive Solar. De batterijen worden opgeladen met zonnepanelen. Deze auto's rijden nu ook in de Karspelhof in Amsterdam. Het streven is om batterijen ook in te zetten voor het stroomgebruik in woningen.

### Veilige woon-, leef- en werkomgeving

Klantonderzoek laat zien dat ruim een kwart van de Nederlanders hun huis niet met een prettig gevoel achterlaat. Met de Interpolis ThuisWacht kan men met een gerust hart de deur uit. Centraal Beheer biedt met Homies een betaalbaar alarmsysteem waarbij in geval van nood een groepsapp wordt aangemaakt.

Centraal Beheer heeft informatiebijeenkomsten georganiseerd over duurzaamheidsvraagstukken voor gemeenten en waterschappen. Vanuit verschillende invalshoeken is aandacht besteed aan de risico's rond bodembeweging, klimaatverandering en risico's van derden.

Interpolis heeft cybersecuritydiensten en –verzekeringsoplossingen ingevoerd in de zakelijke markt. Aanvullend heeft Interpolis cyberevents georganiseerd die door bijna 6.000 mensen zijn bezocht. Om schade door hevige regenval en hittestress te voorkomen bevordert Interpolis

de aanleg van 'groene daken'. Speciale waterabsorberende plantjes nemen overtollig water op, voorkomen hittestress van woning of gebouw en nemen CO<sub>2</sub> op. In Tilburg zijn al bijna 500 inschrijvingen en er is veel interesse vanuit andere steden.

Samen met Royal HaskoningDHV en adviesbureau Nelen & Schuurmans heeft Achmea BlueLabel ingevoerd, een waterkwetsbaarheidsscanner. Met deze digitale service kunnen overheden en bedrijven maatregelen nemen om regenwateroverlast te voorkomen en de leefbaarheid te verbeteren. Rotterdam is de eerste gemeente die met BlueLabel aan de slag gaat.

### Gezondheid dichterbij voor iedereen

Zilveren Kruis brengt zorg veilig thuis. Met Hartwacht kunnen patiënten thuis metingen doen. De cardioloog kijkt op afstand mee. Hartwacht is een initiatief van Zilveren Kruis, FocusCura en Cardiologie Centra Nederland en is in de basisverzekering toegelaten. Met Thuisdialyse kunnen mensen thuis een dialyse doen. Zilveren Kruis investeert daarnaast in de ontwikkeling van NeoKidney, een draagbare kunstnier.

Met FreeStyle Libre probeert Zilveren Kruis het leven van mensen met diabetes te verlichten. FreeStyle Libre meet de bloedsuiker en vervangt een deel van het vingerprikken. De eerste resultaten van het onderzoek zijn positief: minder arbeidsuitval, minder ziekenhuisopnames, meer kwaliteit van leven. Hiervoor wordt samengewerkt met Diabetesvereniging Nederland.

Samen met het AMC en zorginstelling Cordaan is de Wijkkliniek Amsterdam-Zuidoost geopend, speciaal voor oudere patiënten. Het initiatief richt zich op kwetsbare ouderen met een acute zorgvraag.

# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

## (Financiële) Oplossingen voor nu, straks en later

Met Kort en Krachtig AOV biedt Centraal Beheer een complete dekking voor beroepsarbeidsongeschiktheid, met een lagere premie en een tijdelijke uitkeringsduur. Door de lagere premie is deze inkomensbescherming toegankelijker voor ondernemers. Centraal Beheer zorgt met de Hypotheek Academie voor een goede voorbereiding op de hypotheekaanvraag, zoals hypotheekvormen, belastingaangifte en aflossing. Er is een toets aan verbonden. Wie slaagt, kan bij Centraal Beheer de Thuis Hypotheek zelf afsluiten.

Achmea Investment Management beheert meer dan €80 miljard van Nederlandse pensioenfondsen, waaronder ook het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (CB APF) en speelt daarmee voor veel mensen een belangrijke rol in de opbouw van hun ouderdagsvoorziening. De rol van Achmea Investment Management blijft niet beperkt tot de opbouw via de werkgever. Als vermogensbeheerder achter de CB Gemak- en Fondsbeleggen propositie biedt Achmea Investment Management mensen de gelegenheid om ook in de 4e pijler vermogen voor later op te bouwen.

## VERANTWOORDE BEDRIJFSVOERING

Met onze ruim 11.000 medewerkers en diverse locaties in het land kunnen wij een bijdrage leveren aan een toekomstbestendige samenleving. Daarvoor hebben we in 2018 een ambitieus duurzaamheidsplan opgesteld. Dit helpt ons naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. Daartoe nemen we actief deel in lokale en regionale netwerken en dragen we bij aan de verduurzaming van onze kernlocaties en omgeving. Samen met leveranciers zoeken we naar innovatieve mogelijkheden. Ook versterken we onze (merk) proposities op het gebied van duurzaamheid en maken we deze zichtbaar. Voorbeelden hiervan zijn de aanleg van het groene dak op het pand van Interpolis in Tilburg en zonnepanelen op ons dak in Apeldoorn.



## Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk in 2018

De bedrijfsvoering van Achmea is sinds 2011 klimaatneutraal doordat wij onze CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren met de aankoop van VCS-certificaten. We meten onze CO<sub>2</sub>-uitstoot voor onze gehele bedrijfsvoering: verwarming, verlichting, water- en papierverbruik, afval, koelvloeistoffen, servers en mobiliteit. We proberen zoveel mogelijk te verduurzamen. Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk is toegelicht in deel 3 van ons jaarverslag op pagina 14-17.

## MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD BELEGGEN

Achmea belegt met respect voor mensen, de wereld om ons heen en voor toekomstige generaties. Wij richten onze invloed als belegger op thema's die passen bij onze kernwaarden. Deze thema's zijn: mensenrechten, arbeidsrechten,

gezondheid, natuur & milieu en klimaatverandering. Belangrijke toetsen voor ons beleggingsbeleid zijn onder meer de UN Global Compact Ten Principles, de UN Principles for Responsible Investment alsook de OESO Richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen. Dit beleid zal verder aangescherpt worden door onze aandacht voor de Sustainable Development Goals en de uitwerking van het recent door de sector afgesloten IMVO-convenant.

Wij gebruiken onze invloed door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen, door in gesprek te gaan over beleid en gedrag (engagement), door bedrijven en sectoren uit te sluiten en via impactbeleggen. Achmea sluit twee sectoren uit: tabak en controversiële wapens, waaronder kernwapens. Het beleggingsproces begint met het integreren van ESG-aspecten in het beleggingsproces. ESG staat voor





# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

## ELEKTRICITEITSBEDRIJVEN EN KLIMAATVERANDERING

Wij voeren met meerdere bedrijfstakken gesprekken over klimaatverandering. In 2018 heeft Achmea zijn driejarige engagement met elf Europese elektriciteitsbedrijven afgerond. Bij hernieuwbare energiebronnen is een constante, betrouwbare energievoorziening niet gegarandeerd. De uitdaging zit in het vinden van de juiste balans tussen continuïteit van de energievoorziening, milieu-impact en kosten. Alle bedrijven erkennen de noodzaak om hun uitstoot te beperken. De meeste bedrijven schuiven met hun energiemix op naar aardgas en hernieuwbare energiebronnen. Vier van de elf bedrijven hebben toegezegd hun CO<sub>2</sub>-uitstoot te beperken in lijn met een 2-gradenscenario en willen in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal zijn.

Environment, Social en Governance. Achmea vraagt haar vermogensbeheerders ESG-integratie waar mogelijk toe te passen. Integratie houdt in dat de vermogensbeheerders op de een of andere wijze in hun beleggingsbeslissingen rekening houden met ESG beoordelingspunten die zij voor de bedrijven in hun portefeuille tot hun beschikking hebben. De mate waarin deze meewegen in de beleggingsbeslissingen zal per beheerder en mogelijk per portefeuille verschillen.

### Stemmen en dialoog

Door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen kunnen we directe invloed uitoefenen. Achmea gaat ook rechtstreeks het gesprek (engagement) met bedrijven aan over ESG-thema's zoals klimaatverandering, goed ondernemingsbestuur, mensenrechten, corruptie en cyberbeveiliging. Hiermee beogen wij een bijdrage te leveren aan het verbeteren van het duurzame gedrag en de kwaliteit van het bestuur van bedrijven.

Met sommige bedrijven voeren we intensieve gesprekken (enhanced engagement) over een thema waarop een bedrijf ondermaats presteert. Dit vergroot de kans op gedragsverandering. In 2018 voerden we onder meer gesprekken over arbeidsrechten, corruptie en milieu. Zie voor het aantal engagements en stemmen de tabel hieronder.

### Impactbeleggen

Onze impactbeleggingen bedragen in totaal €832 miljoen. Het grootste deel hiervan (€729 miljoen) bestaat uit green bonds. Zo investeren wij in projecten voor hernieuwbare energie en CO<sub>2</sub>-uitstootarm transport. De markt voor green bonds groeit sterk en wij verwachten onze beleggingen daarin uit te breiden. Achmea belegt in tien impactfondsen, via beleggingsfondsen die vooral gericht zijn op schone of hernieuwbare energie, microfinanciering, biologische producten en gezondheidszorg. Bij gezondheidszorg beogen we de zorgkosten te verlagen en bij te dragen een betere zorg in Afrika. Zo is samen met de International Finance Corporation (IFC, [www.ifc.org](http://www.ifc.org)) een investering gedaan om ziekenhuizen en zorg te ontwikkelen. Achmea belegt ook in bedrijven die zich richten op biologische voeding en duurzame

consumentenproducten in Europa. Het bijbehorende fonds, Triodos Organic Growth Fund, heeft vijf ondernemingen in portefeuille die in de hele waardeketen actief zijn. Eén van de ondernemingen houdt zich bezig met het ontwikkelen van een milieuvriendelijke, composteerbare variant van babyluiers. Het assortiment van biologische producten is uitgebreid met producten op het gebied van hygiëne voor vrouwen, tissues, kleding en toiletartikelen.

### Ontwikkelingen in maatschappelijk verantwoord beleggen

In 2018 kreeg het thema klimaatverandering extra aandacht. Achmea heeft in 2018 besloten om de investeringen in green bonds uit te breiden, door binnen de staatsobligatie- en bedrijfsobligatieportefeuilles een minimale allocatie te vereisen van circa 2,5%. Daarnaast heeft Achmea een investering van €75 miljoen gedaan in het Achmea IM Green Bond Fund. Per einde jaar bedroeg de totale belegging in Green Bonds €729 miljoen.

Achmea wil ook de indirecte negatieve impact op klimaatverandering via beleggingen terugdringen.

## TABEL ENGAGEMENTS EN STEMMEN ACHMEA

BELEGGINGSENTITEIT	ENGAGEMENTS				STEMMEN			
	2018		2017		2018		2017	
	AANTAL ONDER-NEMINGEN	AANTAL ONDER-WERPEN	AANTAL ONDER-NEMINGEN	AANTAL ONDER-WERPEN	AANTAL AANDEEL-HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN	AANTAL AANDEEL-HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN
Namens Achmea	92 <sup>1)</sup>	109 <sup>1)</sup>	126	147	970	13.002	854	11.955
Namens (klanten van) Achmea Investment Management incl. Fondsmanagement (Retail)	146	183	92	112	1.866	24.175	3.162	38.997

1) Aantal heeft betrekking op engagements uitgevoerd door vermogensbeheerders Achmea Investment Management en Robeco.



# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

Achmea heeft intern een MVB-comité opgericht om het beleggingsbeleid beter te kunnen monitoren en ontwikkelen. Dit comité adviseert via de CFO het bestuur van Achmea over ontwikkelingen, voorstellen en besluitvorming rond het MVB-beleid.

## Externe toetsing maatschappelijk verantwoord beleggen

Achmea onderschrijft de UN Principles for Responsible Investment (United Nations PRI). Hieraan is een jaarlijkse beoordeling verbonden. De PRI Association heeft Achmea opnieuw beoordeeld, met als resultaat over de gehele lijn zeer hoge A-scores. Daarmee scoort Achmea hoger dan de vergelijkingsgroep. In de beleidsbeoordeling van de Eerlijke Verzekeringwijzer eindigde Achmea in 2018 op de derde plaats.

## BELEGGINGEN DOOR ACHMEA INVESTMENT MANAGEMENT

Achmea Investment Management belegt voor institutionele klanten, zoals pensioenfondsen en verzekeraars. Achmea Investment Management adviseert haar klanten over hoe zij MVB-overtuigingen, -doelstellingen en -thema's kunnen formuleren en toepassen. In deze rol voert Achmea Investment Management het beleid ook voor hen uit. Een belangrijke erkenning voor Achmea Investment Management is de beoordeling door de PRI Association. De score in 2018 is op alle onderdelen een A of een A+.

## Green Bond Fund

In november 2018 heeft Achmea Investment Management het Green Bond Fund gelanceerd. Achmea Investment Management gebruikt hiervoor een eigen onafhankelijk raamwerk om vast te stellen of de opbrengsten van green bonds worden ingezet voor duurzame projecten. Dit raamwerk is gebaseerd op de internationale Green Bond Principles en het Climate Bonds Initiative.

## MENSENRECHTENSCHENDINGEN, ONTBOSSING EN LANDROOF

Met Milieudefensie spraken wij over de bijdrage die Achmea kan leveren aan het tegengaan van mensenrechtenschendingen, ontbossing en landroof door palmoliebedrijven. Milieudefensie vroeg ons om niet langer te beleggen in dergelijke bedrijven. Wij hebben uitgelegd dat het (blijven) voeren van een dialoog effectiever is dan bedrijven uit te sluiten. In de afgelopen jaren hebben wij met succes engagements gevoerd met veertien grote bedrijven in de keten van palmolie(producten), over onder meer ontbossing en landroof.

## IMVB-convenant

Voor Nederlandse pensioenfondsen was het Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen (IMVB)-convenant in voorbereiding. Achmea Investment Management heeft meegewerkt aan de eindversie van dit convenant. Voor veel pensioenfonds-klanten heeft het MVB-team van Achmea Investment Management impact-analyses gemaakt. Dit heeft besturen inzicht gegeven in het commitment dat hoort bij het ondertekenen van het convenant.

## Stewardship Code

Daarnaast heeft Achmea Investment Management bijgedragen aan het opstellen van de Stewardship Code die per 1 januari 2019 van kracht is geworden. Deze code biedt handvatten aan institutionele beleggers om langetermijndoelen bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen te bewaken.

Achmea Investment Management beheert ook beleggingsfondsen gericht op particulieren. Voor deze beleggings-

fondsen hanteert Achmea Investment Management hetzelfde uitsluitingsbeleid als wat voor Achmea geldt. Er wordt niet belegd in tabak en controversiële wapens, waaronder kernwapens en in bedrijven die internationale normen schenden.

## MICROFINANCEFONDSEN

Onze microfinancefondsen richten zich vooral op toegang tot de financiële dienstverlening (financial inclusion). Achmea heeft nu participaties in zeven landen waaronder Jordanië, Paraguay en Tunesië. Ook wordt er via klimaatfondsen geïnvesteerd in projecten en bedrijven die zich richten op duurzame energieprojecten en de ontwikkeling van technologieën voor wind- en zonne-energie.

## SYNTRUS ACHMEA REAL ESTATE & FINANCE

Syntrus Achmea Real Estate & Finance heeft in 2018 vijf van de 17 SDG's van de VN omarmd: Gezondheid en Welzijn, Duurzame en Betaalbare Energie, Duurzame Steden en Gemeenschappen, Verantwoorde Consumptie en Productie, en Partnerschap Gericht op Duurzaamheid.

## Vastgoed

In 2017 en 2018 heeft Syntrus Achmea Real Estate & Finance voor de portefeuille van het Achmea Dutch Health Care Property Fund onderzocht met welke maatregelen de CO<sub>2</sub>-uitstoot kan worden gereduceerd. Dit moet leiden tot een reductie in 2025 van 25% ten opzichte van 2017. In 2018 is onderzocht welke doelstellingen en maatregelen bijdragen aan het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot in woningportefeuilles. In 2018 heeft Syntrus Achmea Real Estate & Finance met twaalf vastgoedfondsen en -portefeuilles deelgenomen in

# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

GRESB, de internationale duurzaamheidsbenchmark voor vastgoedfondsen en -portefeuilles. Vier huisfondsen hebben de maximale waardering van vijf sterren behaald. Het Achmea Dutch Health Care Property Fund kwam zelfs naar voren als het meest duurzame zorgvastgoedfonds ter wereld, van alle fondsen wereldwijd die door GRESB zijn beoordeeld. Van de overige fondsen en portefeuilles behaalden er zes 4 sterren, één 3 sterren en één 2 sterren.

Van de door Syntrus Achmea Real Estate & Finance beheerde Nederlandse vastgoed-beleggingen had 84% in 2018 een groen energielabel.

## Hypotheke

Het door Syntrus Achmea Real Estate & Finance beheerde PVF Particuliere Hypotheekfonds belegt in Nederlandse hypotheke met als onderpand woningen voor eigen gebruik. Medio 2018 had 61% een groen energielabel (A, B of C). Dit is vrijwel gelijk aan 2017 (60%). Het fonds wil zoveel mogelijk groene energielabels in portefeuille hebben. Hiertoe informeert Syntrus Achmea Real Estate & Finance intermediairs en klanten over verduurzamingsmaatregelen en financieringsmogelijkheden. Ook is in 2018 gestart met het verzamelen van het werkelijke energieverbruik van de onderpanden via de landelijke netbeheerders. Het fonds blijft de ontwikkeling hiervan monitoren.

## INVESTEREN IN DE SAMENLEVING

Achmea investeert in maatschappelijke betrokkenheid via de Achmea Foundation en Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving.

Achmea Foundation wil de weerbaarheid verhogen van kwetsbare mensen in Nederland en daarbuiten. Achmea stelt daarvoor jaarlijks 0,5% van de nettowinst ter



beschikking. In Afrika heeft Achmea Foundation onder meer projecten ondersteund op het gebied van landbouw en zorg. In Nederland richt Achmea Foundation zich op sociaal ondernemen in de zorg.

Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving financiert projecten gericht op voorlichting, preventie of de behandeling van slachtoffers. Gehonoreerde projectaanvragen in 2018 waren: een voorstudie naar de gevolgen van zelfrijdende auto's en aansprakelijkheidskaders; onderzoek naar de impact en gevolgen van online seksuele intimidatie en onderzoek naar kinderen met gedragsproblemen na een vechtscheiding.





# Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers

Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Met ons personeelsbeleid streven we er naar dat onze medewerkers zich kunnen inleven in onze klanten en de behoeften van onze klanten begrijpen.

## Achmea beste werkgever

De aantrekkelijke arbeidsmarkt maakt het werven van de juiste mensen lastig. Daarom versterken we ons merk als werkgever. We zijn er trots op dat Achmea in 2018 door Intermediair is verkozen tot beste werkgever in de verzekerings- en pensioenbranche. Medio 2018 is de Achmea vacaturewebsite werkenbijachmea.nl vernieuwd, met aan de achterkant een nieuw recruitmentsysteem.

## Laagdrempelige opleidingen volgen

In januari 2018 is de nieuwe leeromgeving gestart. Medewerkers kunnen nu op een laagdrempelige manier hun vakmanschap vergroten. Een belangrijk thema in onze opleidingen is het klantbelang. Zoals opleidingen op het gebied van de Wet Financieel Toezicht (Wft) en heldere klantcommunicatie. Nieuwsberichten, blogs en vlogs helpen medewerkers bij de kennismaking met nieuwe technologieën. In 2018 hebben medewerkers ruim 76.000 opleidingen gevolgd, vooral e-learnings (92%). Een laagdrempelige manier om snel meer te leren over onderwerpen en dit toe te passen op de werkplek. Gemiddeld waardeerden de medewerkers de gevolgde opleidingen, inclusief de verplichte e-learnings, met een rapportcijfer 7,3.

## Hoge respons MBO

Het Medewerker Betrokkenheids Onderzoek laat zien of we op koers liggen met het realiseren van onze doelstellingen ten aanzien hiervan. Daarom houdt Achmea elk jaar in september een onderzoek. Leidinggevend kunnen de resultaten ervan in hun teams bespreken en er mee aan de slag gaan. In 2018 was de respons opnieuw hoog met 84%

(-2% t.o.v. 2017). Daardoor geeft het MBO een betrouwbaar beeld van de betrokkenheid van medewerkers.

## Genderdiversiteit

Achmea heeft blijvende aandacht voor genderdiversiteit door te sturen op de doelstelling van minimaal 30% vrouwen en minimaal 30% mannen op alle niveaus. Er is specifieke aandacht voor de niveaus waar dit nog niet het geval is, te weten de Directieraad, het senior management en de subtop. Verschillende interventies hebben er toe geleid dat er in 2018 wel sprake is van een lichte stijging van het aandeel vrouwen in de voornoemde niveaus.

## VERDELING MANNEN EN VROUWEN BIJ ACHMEA IN 2018

	MAN	VROUW
RvC	50%	50%
RvB	83%	17%
Directieraad	78%	22%
Sr Management	71%	29%
Subtop	73%	27%
Totaal Achmea	48%	52%

*Exclusief derdenbedrijven en buitenlandse dochterondernemingen*

## Van diversiteit naar multiculturele diversiteit

Culturele diversiteit is voor Achmea een speerpunt. We willen graag een inclusieve organisatie zijn waarin iedereen zichzelf kan zijn en waarin we open staan voor alle talenten. 2018 stond in het teken van drie doelstellingen: bewustwording, cijfermatig inzicht en de 'medewerkerreis' hiermee in lijn brengen. We hebben bewustwording gerealiseerd met PE-sessies over multiculturele diversiteit voor directeuren. Circa 12% van onze medewerkers heeft een multiculturele achtergrond.<sup>1</sup> Het is onze ambitie om dit percentage te laten groeien.

## Inzetbaarheid als centraal thema

Het handhaven of vergroten van inzetbaarheid is uitdagend in een sterk veranderende omgeving, zowel binnen als buiten Achmea. Achmea biedt veel mogelijkheden om medewerkers te ondersteunen bij het werken aan hun inzetbaarheid. Dit doen wij door onder meer te investeren in gezond werken, het bevorderen van vakmanschap en het vormgeven aan nieuw leiderschap. Voorbeelden hiervan zijn de VERDER- en DOEN!-bewustwordingscampagnes. VERDER gaat over de eigen inzetbaarheid en wat medewerkers nu kunnen doen om straks verder te kunnen. Met de DOEN! Campagne stimuleren we een cultuur van continu leren, ontwikkelen en presteren. In 2018 had DOEN! meer dan 2.000 deelnemers. Met ons Medewerker Betrokkenheids Onderzoek (MBO) meten wij onder meer de KPI Inzetbaarheid. De score van 7,3 in 2018 was een verbetering ten opzichte van 2017 en is conform onze doelstelling voor 2018.

Het jaar stond ook in het teken van het voorbereiden van een nieuwe werkwijze van beoordelen en belonen per 1 januari 2019. Achmea laat de traditionele functioneringsgesprekken los en gaat over op een werkwijze waarbij de medewerker de regie heeft. In 2018 testten we verschillende aspecten hiervan in de praktijk. De ervaringen hebben we verwerkt in een nieuwe manier van werken: Talent, Ontwikkelen en Presteren (TOP).

## Integrale aanpak vitaliteit & gezondheid

We brengen gezondheid ook dichterbij voor onze medewerkers. Met ons team 'Gezond Werken' bieden we medewerkers inspiratie en ondersteuning voor een gezond lichaam, hoofd, hart & ziel. Op elke kernlocatie is een team van bedrijfsartsen, psychologen, fysiotherapeuten, diëtisten en work/ life-coaches aanwezig. Dankzij een integrale aanpak kunnen medewerkers snel, laagdrempelig en anoniem

<sup>1</sup> Achmea heeft deelgenomen aan de pilot "Barometer Culturele Diversiteit" van het ministerie SZW en het CBS.



# Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers

terecht bij de juiste professional. In 2018 maakten 4.155 medewerkers gebruik van een “gezond werken-interventie” en lieten 1.089 medewerkers een Health Check doen.

## Extra inspanningen voor medewerkers van 60+

Naar aanleiding van de verhoogde pensioenleeftijd, introduceerden we activiteiten die specifiek zijn gericht op het plezierig, vitaal en productief doorwerken van medewerkers van 60 jaar en ouder. Voorbeelden van interventies zijn: ‘Financieel Fit’, de training ‘blijf speler in het spel’ en de training ‘gezond werken’.

## Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Achmea heeft zich gecommitteerd aan de uitvoering van de Wet Banenafspraken en zet in op duurzame arbeidsplaatsen in de reguliere bezetting. In 2018 zijn dankzij groepsplaatsingen in Leiden, Tilburg, Apeldoorn en Leeuwarden 23 medewerkers uit deze doelgroep ingestroomd. Eind 2018 waren er binnen Achmea 55 Participatiebanen voor mensen met een arbeidsbeperking. Deze medewerkers worden dankzij erkenning van hun beperking, denk aan stotteren, een gehoorbeperking of een vorm van autisme, ingezet op hun talenten. Een voorbeeld is het Participatieteam in het callcenter van Zilveren Kruis waarin medewerkers met een gehoorbeperking niet bellen maar e-mailen met onze klanten.

## LHBT

Bij Achmea hebben we intern een ‘roze netwerk’ genaamd HoLA! Achmea is als werkgever via HoLA! ook lid van Workplace Pride. Deze organisatie wil de werksituatie van LHBT-ers (lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders) op de werkvloer verbeteren. Streven is een werkomgeving waar iedereen meetelt en waarbij LHBT-medewerkers zichzelf kunnen zijn, gewaardeerd worden en hulp kunnen bieden aan anderen.

## Medezeggenschap vroegtijdig betrekken

Achmea vindt een goede relatie en constructieve samenwerking met de medezeggenschap belangrijk en we streven ernaar om in co-creatie organisatievraagstukken op te lossen. In 2018 voerden de Ondernemingsraden binnen Achmea regelmatig overleg met de directies van de bedrijfsonderdelen. Op centraal niveau sprak de Centrale Ondernemingsraad (COR) regelmatig formeel en informeel met de Raad van Bestuur en de directeur HR.

De COR en de bestuurder hebben de afspraak dat strategische keuzes, waarbij de personele gevolgen nog niet (volledig) bekend zijn, voorgelegd worden in zogenoemde kopadviesaanvragen. De concrete uitwerking van de gevolgen van een voorgenomen besluit komen terug in de vervolg- of deeladviesaanvragen. Met dit onderscheid is de COR in een vroeg stadium betrokken bij de plannen van de Raad van Bestuur. In 2018 kreeg de COR in totaal 15 adviesaanvragen en 12 instemmingsverzoeken voorgelegd.

## Constructief overleg met de vakorganisaties

Achmea voerde ook overleg met de vakorganisaties over lopende cao-afspraken en onderhandelde in 2018 over een nieuwe cao. Dit heeft geresulteerd in een set afspraken voor 2019. De belangrijkste onderwerpen zijn: een structurele salarisverhoging van 2,25% per 1 januari 2019, een aanpassing van de pensioenfinanciering, een salarisdoorgroeiensystematiek op basis van vaste periodieken (passend bij de nieuwe manier van werken (TOP)) en 4 weken geboorteverlof voor partners. Ook hebben partijen afspraken gemaakt over een gezamenlijke “Agenda voor de toekomst”, die in co-creatie verder wordt uitgewerkt. De looptijd van de cao is 1 jaar.

## Voorkomen ongewenst gedrag

We proberen ongewenst gedrag te voorkomen, voornamelijk door hier helder over te communiceren. We hebben een klachtenregeling voor ongewenste omgangsvormen en er zijn ruim twintig interne vertrouwenspersonen voor medewerkers. In 2018 hebben de vertrouwenspersonen 27 casussen begeleid op dit punt (2017: 36 casussen). In 2018 is er 1 klacht voorgelegd aan de klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen.

## Integere bedrijfscultuur

Achmea hecht veel waarde aan een integere bedrijfsvoering. Daarom voert Achmea jaarlijks een systematische integriteitsrisicoanalyse uit en geldt er voor medewerkers een Algemene Gedragscode Achmea. We verstaan onder integriteit: het handelen in overeenstemming met maatschappelijk geaccepteerde waarden en normen in het algemeen en die specifiek gelden binnen onze organisatie. We accepteren geen integriteitsschendingen die een bedreiging kunnen vormen voor de (financiële) belangen van klanten, medewerkers en de continuïteit en/of integriteit van Achmea en de financiële sector. Bij geconstateerde integriteitsschendingen hanteert Achmea een ‘zero tolerance’-beleid. Het Achmea Integriteit- & Fraudebeleid beschrijft hoe invulling wordt gegeven aan de beheersing van integriteitsrisico's. De beheersing van corruptie is onderdeel van dit beleid.

In 2018 heeft Achmea meegedaan aan de Week van de Integriteit. Daarnaast kunnen medewerkers e-learningen volgen rondom het thema integriteit. Circa 90% van onze medewerkers heeft deze training gevolgd. In de e-learning krijgen medewerkers handvatten aangereikt om integriteitsdilemma's in het dagelijkse werk te herkennen en hier op een goede wijze mee om te gaan.



# Hoe wij waarde creëren voor onze partners

Achmea werkt samen met een verscheidenheid aan partners. Met strategisch partner Rabobank werkt Achmea intensief samen. Daarnaast werken we samen met IT-partners, intermediairs, zorgverleners, vitaliteitspartners en organisaties uit het maatschappelijk domein. Met deze partnerships willen we onze verzekeringen en diensten verbeteren en vernieuwen.

## Achmea en Rabobank

Achmea heeft een strategische relatie met Rabobank onder andere via de verkoop van verzekeringen via Interpolis. Samen hebben zij hun ambitie op het gebied van verzekeren in 2017 herbevestigd in het gezamenlijke plan. Dit plan heeft tot doel een betere bediening van klanten en een blijvende toonaangevende positie in de verzekeringsmarkt

te realiseren. In 2018 hebben we nieuwe pakketproposities gelanceerd voor de particuliere en zakelijke markt. Particuliere Rabobank-klanten kunnen de Interpolis Alles-in-één-Polis en hun zorgpolis afsluiten via de Rabo Bankieren App. Daarnaast is in samenwerking met Pensioen & Leven een overlijdensrisicoverzekering ontwikkeld waarbij klanten zelfstandig en rechtstreeks deze verzekering kunnen sluiten, ook via de App. In de zakelijke markt hebben Rabobank en Interpolis de digitalisering doorgezet bij de ZekerVanJeZaak-propositie.

In 2017 heeft Interpolis haar merklading vernieuwd met “Focus op wat echt belangrijk is”. Een voorbeeld is het AutoModus initiatief. Tot en met 2018 is onze AutoModus app meer dan 160.000 keer gedownload. De eerste analyses laten zien dat bestuurders die in AutoModus rijden, beduidend minder autoschade hebben dan op basis van het risicoprofiel mag worden verwacht. Andere initiatieven van Interpolis zijn symposia op het gebied van cybercrime, ThuisWacht (veiligheid in en om het huis) en de mistgenerator voor inbraakpreventie bij bedrijven. Samen met de Rabobank biedt Interpolis het platform IkWoonLeefZorg om langer thuis wonen door ouderen mogelijk te maken. Deze initiatieven sluiten goed aan bij de maatschappelijke rol die Rabobank en Interpolis samen willen vervullen.

## IT-partners

Achmea werkt samen met IT-partner Atos voor de beheeractiviteiten van het Achmea IT-platform. Atos ondersteunt Achmea vanuit haar locatie in Polen. De Poolse medewerkers daar werken volledig samen met Nederlandse collega's volgens de Achmea manier van werken. Dit helpt Achmea aan specialistische kennis die nodig is om het IT-platform te beheren. Het biedt ook kansen voor Achmea-medewerkers om zich te ontwikkelen in nieuwe technologie. Achmea werkt ook samen met partners op het gebied van digitale innovatie. Zo is Achmea aandeelhouder van het B3i-consortium. In dit consortium







# Hoe wij waarde creëren voor onze partners

van Europese (her)verzekeraars werken we samen om verzekeringstoepassingen op basis van blockchain te ontwikkelen.

## Partners in innovatie

Innoveren doen we binnen en buiten Achmea en met partners. We zoeken actief naar partners voor het realiseren van nieuwe proposities en businessmodellen. Denk daarbij ook aan nieuwe ecosystemen rond zorg, wonen, mobiliteit en financiële diensten. In 2018 heeft Achmea samen met partners nieuwe innovatieve proposities geïntroduceerd, zoals bijvoorbeeld:

- Zorg veilig thuis, Zilveren Kruis en Eurocross werken met ziekenhuizen zoals Erasmus en technologiepartners zoals Philips aan nieuwe oplossingen in mobiele en virtuele zorg.
- BlueLabel, samen met ingenieursbureau Royal HaskoningDHV en adviesbureau Nelen & Schuurmans. BlueLabel is een digitale service die inzicht geeft in de risico's en impact van regenwateroverlast en advies geeft om schade te voorkomen of te beperken.
- Cyberpropositie, samen met Fox-IT, CapGemini en Munich Re. Een combinatie van verzekering en (preventie)diensten om een getroffen bedrijf na een cyberaanval weer snel 'up and running' te krijgen.
- ThuisWacht, van Interpolis en Eneco. Interpolis heeft deze woondienst gelanceerd voor de beveiliging van het huis. Een slimme oplossing om schade en ongemak te voorkomen.
- 'De Klushulp', van Centraal Beheer en Zoofy. Een nieuwe dienst voor klanten en niet-klanten om online eenvoudig een professional voor een doe-het-zelf klus thuis te regelen.

Achmea blijft op zoek naar strategische partners voor het ontwikkelen van nieuwe ecosystemen, proposities en businessmodellen.



## Intermediair

Het onafhankelijk intermediair is een belangrijke distributiepartner voor Achmea voor de zakelijke klant. Meer dan de helft van de werkgevers en ondernemers in Nederland kiest voor advies en bemiddeling van een intermediair; bij zorgverzekeringen, pensioen, inkomen en zakelijke schadeverzekeringen. Achmea is in deze markt de grootste Nederlandse verzekeraar en ongeveer 25% van onze premies sluiten wij via het intermediair. We hebben daarbij een focus op de top 100 van het intermediair. Uiteraard werken we ook samen met kantoren buiten de top 100, indien zij in een bepaald segment of niche een belangrijke speler zijn. Wij bieden de merken Avéro Achmea, Centraal Beheer en Zilveren Kruis aan.

In het particuliere domein ligt de focus op rechtstreekse en bancaire distributie; alleen in de hypothecaire adviesmarkt werken we met Centraal Beheer en Woonfonds ook

intensief samen met enkele grote hypotheekketens, hypotheekvolmachten en serviceproviders.

Onze distributieorganisaties werken nauw samen met de gekozen intermediairs om te komen tot partnerships die waarde toevoegen voor de klanten. We ontwikkelen programma's rondom thema's als duurzame inzetbaarheid, digitalisering en cyber. Voor zakelijk schade verbeteren we de professionaliteit van het co-assurantie- en volmachtkanaal vanuit actieve deelname in het Verbond van Verzekeraars. De Nederlandse Vereniging van Gevolmachtigde Agenten (NVGA) en de Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs (VNAB) zijn daarbij goede gesprekspartners. In het zorgdomein kiezen we heel bewust voor een samenwerking met 70 intermediairs die, samen met ons, investeren in vitaliteit en gezond ondernemen. Voor pensioenen kiest Centraal Beheer APF exclusief voor samenwerking met pensioenspecialisten.



# Hoe wij waarde creëren via onze processen

We streven naar een optimale klantbediening via de communicatiekanalen die de klant zelf kiest. Steeds vaker is dat het digitale kanaal. Wij richten onze processen zodanig dat deze bijdragen aan een zo hoog mogelijke NPS (Net Promotor Score). Daartoe werken we zoveel mogelijk digitaal en volgens standaarden. Op deze manier dragen onze processen bij aan een digitale manier van werken, gericht op het realiseren van output voor klanten en impact op de door Achmea gekozen maatschappelijke thema's.

## Digitalisering dankzij sterk IT-platform

Het Achmea IT-platform is de basis voor het realiseren van digitale processen en klantbediening voor al onze dienstverlening. In 2018 is het IT-platform verbeterd. Het aantal incidenten daalde en het platform is vernieuwd door de invoering van cloud dienstverlening. We hebben pilots uitgevoerd met blockchain, digitale assistenten en koppelingen met Internet of Things. Digitale innovatie en het benutten van cloud dienstverlening betekent ook dat we ons moeten beschermen tegen cyberrisico's. We hebben daarom onze IT-veiligheid versterkt en blijven dat doen. IT-vernieuwing vindt ook plaats door te werken in 'agile' teams. We kunnen daardoor sneller en beter inspelen op klantwensen. In 2018 zijn systemen en procedures aangepast in het kader van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

## Data: gemak versus privacy

De data die Achmea van haar klanten heeft zetten we in om hen zo goed mogelijk te bedienen met digitale selfservice. Dit brengt ook risico's met zich mee, zoals IT-veiligheid en privacy. Om de privacy van klanten te waarborgen voeren wij bij vernieuwing een privacy impact assessment uit. Ondanks onze inspanningen om klantgegevens te beveiligen kan een datalek zich toch voordoen. Zo zijn in de zomer van 2018 klantgegevens van Achmea wederrechtelijk ontvreemd. Wij hebben dit gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens

en de betrokken klanten geïnformeerd. Ook hebben we maatregelen getroffen om de gegevens van deze klanten extra te bewaken en er zijn extra controles ingesteld voor wijzigingen in gegevens van deze klanten. Onze inspanningen om IT-veiligheid en informatiebeveiliging te verbeteren gaan door. Daarbij hoort ook het vergroten van het kennisniveau over het gebruik van data. In dat verband is in 2018 een summer course georganiseerd voor directieleden van Achmea.

## Schade & Inkomen

In 2018 zijn vernieuwingen doorgevoerd in onze systemen voor schadeverzekeringen. De Alles-in-één-Polis is overgezet naar het nieuwe systeem voor particuliere schade en aangesloten op de Rabo Bankieren app. Ook zijn we gestart om de portefeuilles van Centraal Beheer en FBTO over te zetten naar het nieuwe systeem. In de bedrijvenmarkt hebben we vernieuwingen doorgevoerd. Voorbeelden zijn de arbeidsongeschiktheidspropositie voor Centraal Beheer-klanten, de Zeker-van-je-Personeel propositie voor Interpolis-klanten en het proces voor claimafhandeling voor inkomensverzekeringen. We benutten de mogelijkheden van data om onze dienstverlening te verbeteren, bijvoorbeeld in de prijsstelling van onze proposities.

## Oudedagsvoorzieningen

De portalen voor de pensioenfondsen zijn in 2018 verbeterd, zoals voor het Centraal Beheer APF. Deelnemers, werkgevers en fondsbesturen hebben daardoor beter inzicht in hun pensioenregeling en kunnen steeds meer zaken zelf direct regelen. Steeds meer klanten maken hier gebruik van. De overdracht van de bedrijfstakpensioendienstverlening van Syntrus aan de nieuwe uitvoerders is afgerond. Achmea Bank heeft nieuwe hypotheekvormen ingevoerd, waaronder een hypotheek voor specifieke doelgroepen zoals ZZP'ers en de verhuurhypotheek. Voor Gemaksbeleggen is het aanmelden en registreren van klanten verbeterd. De verouderde

systemen voor hypotheeken en sparen zijn vervangen om kostenbesparingen te realiseren.

## Zorg

In 2018 is de integratie van de processen en IT van De Friesland Zorgverzekeraar met Zilveren Kruis afgerond. De medewerkers van Zilveren Kruis-vestiging Zwolle verhuizen in het eerste halfjaar van 2019 naar Leeuwarden en Apeldoorn. De app voor klanten van Zilveren Kruis en De Friesland Zorgverzekeraar is verbeterd. In de tweede helft van 2018 is een digitale declaratieverwerking gerealiseerd van ruim 96%. Zilveren Kruis heeft een chatbot ingevoerd voor medewerkers in het klantcontactcenter. Daarmee kunnen zij klanten beter en sneller helpen bij vragen over vergoedingen.

## Pensioen & Leven

In 2018 lag de focus op het zo goed mogelijk bedienen van onze bestaande en steeds meer nieuwe klanten. De digitale klantbediening voor Pensioenen is verbeterd. Voor Leven staat deze in 2019 op de agenda. Robotisering zorgt voor een betere bedrijfsvoering. We zetten 'machine learning' in voor de medische acceptatie bij overlijdensrisicoverzekeringen.

## Internationaal

Onlia is de online verzekeringspropositie van Achmea voor particuliere klanten in Canada. Onlia is een joint venture van Achmea met het Canadese Fairfax Financial en werkt met het online IT-platform van Inshared van Achmea. Achmea Canada maakt gebruik van de cloud dienstverlening van Achmea Nederland; een goed voorbeeld van IT-samenwerking tussen Achmea internationaal en Achmea Nederland.



# Hoe wij financiële waarde creëren

## Groepsresultaten

### RESULTATEN OP HOOFDLIJNEN

Het operationele resultaat over 2018 is gestegen tot €391 miljoen (2017: €349 miljoen). Het sterke resultaat wordt ondersteund door Pensioen & Leven en Zorg. Ook Schade & Inkomen levert een aanzienlijke bijdrage aan het operationeel resultaat, ondanks de stormen in januari. Daarnaast laten Oudedagsvoorzieningen en onze Internationale activiteiten een verbetering zien ten opzichte van 2017.

De gecombineerde ratio bij onze schade- en inkomensverzekeringen kwam uit op 95,5%, gelijk aan vorig jaar. Het onderliggende resultaat van onze schade-, en inkomensverzekeringen is verder verbeterd. De januaristormen, met een impact van €85 miljoen en 2,6% op de COR, zijn hiermee volledig opgevangen. De verbetering van het onderliggende resultaat wordt verklaard door groei in premie, schadelastbeheersing- en kostenmaatregelen. Het per saldo lagere operationeel resultaat ten opzichte van 2017 is dan ook het gevolg van lagere beleggingsopbrengsten.

Onze zorgactiviteiten boekten een hoger resultaat dan in 2017 door een beter resultaat op oude jaren. De basisverzekering is in 2018 echter nog altijd verlieslatend. Zonder de in 2017 getroffen verliesvoorziening van €108 miljoen was het resultaat negatief geweest. Voor de basiszorgverzekering 2019 hebben we de premie meer richting kostendekkend niveau kunnen vaststellen dan in eerdere jaren, waardoor in de resultaten over 2018 een beperkt bedrag van €21 miljoen aan verliesvoorziening is opgenomen. Het resultaat uit de aanvullende zorgverzekeringen is ten opzichte van 2017 gestegen vanwege een lager zorggebruik door onze klanten.

Pensioen & Leven heeft een sterk en stabiel resultaat over 2018 waarbij een hoger technisch resultaat en lagere bedrijfskosten de lagere beleggingsresultaten grotendeels

### RESULTATEN

	2018	2017	Δ
(€ MILJOEN)			
Bruto verdiende premies	19.918	19.350	3%
Netto verdiende premies	19.685	19.348	2%
Bruto bedrijfskosten <sup>1</sup>	2.211	2.136	4%
<b>SAMENSTELLING RESULTAAT</b>			
<b>Operationeel resultaat (exclusief Zorg Nederland)</b>	<b>263</b>	<b>477</b>	<b>-45%</b>
Zorg Nederland	128	-128	n.b.
<b>Operationeel resultaat<sup>2</sup></b>	<b>391</b>	<b>349</b>	<b>12%</b>
Resultaat voor belasting	566	321	76%
<b>Nettoresultaat</b>	<b>315</b>	<b>216</b>	<b>46%</b>
<b>BALANS</b>			
Totaal activa	81.816	90.946	-10%
Eigen vermogen	9.705	9.949	-2%
<b>SOLVENCY II</b>			
Solvabiliteitsratio (Partieel Intern Model) <sup>3</sup> voor uitkering dividend <sup>4</sup>	203%	191%	12%-pt
Solvabiliteitsratio (Partieel Intern Model) <sup>3</sup> na uitkering dividend <sup>4</sup>	198%	184%	14%-pt
<b>FTE'S<sup>5</sup></b>			
FTE's (intern)	13.714	14.582	-6%
FTE's (extern)	2.922	2.848	3%

- 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) Het Partieel Intern Model is in 2018 uitgebreid met het marktrisico.
  - 4) De hier gerapporteerde solvabiliteitsratio's zijn niet alleen voor en na aftrek (voorgenomen) dividend maar ook voor en na uitbetaling coupons op hybride kapitaal en de in 2017 aangekondigde inkoop van eigen aandelen. In 2018 is er geen voornemen om eigen aandelen in te kopen.
  - 5) Bij berekening van het aantal FTE wordt uitgegaan van een werkweek van 36 uur.
- n.b.: niet betekenisvol





## Hoe wij financiële waarde creëren

gecompenseerd hebben. Ook in 2018 zijn we verder gegaan met het verbeteren van onze processen en systemen en zijn de uitvoeringskosten verder gedaald.

Het resultaat uit Oudedagsvoorzieningen is verbeterd ten opzichte van 2017. Deze verbetering kwam voort uit een hogere rentemarge bij Achmea Bank, lagere kosten door uitbesteding en lagere opstartkosten voor het Centraal Beheer APF. Ook is het resultaat van Achmea Investment Management verder verbeterd en het beheerd vermogen gestegen tot €129 miljard. Per 1 juli 2018 is de uitfasering van de pensioenuitvoering aan verplicht gestelde bedrijfstakpensioenfondsen (BPF-en) succesvol afgerond.

Onze Internationale activiteiten laten ten opzichte van 2017 een forse verbetering van het operationeel resultaat zien. Met het opstarten van onze online dienstverlening in Canada in de schadeverzekeringsmarkt en het afronden van de verkoop van de Ierse levensverzekeraar Friends First hebben wij verdere invulling gegeven aan onze internationale strategie die rust op onze kernkwaliteiten: schade- en zorgexpertise via digitale en bancaire distributie.

Het segment Overige activiteiten kent dit jaar een lager resultaat dan in 2017. Naast de financieringslasten en aandeelhouderskosten wordt het resultaat beïnvloed door een hogere schadelast bij Achmea Reinsurance als gevolg van de storm Friederike van 18 januari 2018. Voortvloeiend uit ons business plan “Samen Waarmaken” is een additionele ophoging van de reorganisatievoorziening voor het reduceren van het aantal medewerkers en kantoorlocaties opgenomen. Het lagere resultaat ten opzichte van vorig jaar wordt ook deels verklaard door incidentele meevallers in 2017, een gewijzigde kostenallocatie en hogere investeringen in innovatie.

OPERATIONEEL RESULTAAT SEGMENTEN	(€ MILJOEN)	
	2018	2017
Schade & Inkomen Nederland	97	166
Pensioen & Leven Nederland	334	342
Oudedagsvoorzieningen Nederland	15	12
Internationale activiteiten	29	16
Overige activiteiten	-212	-59
<b>Operationeel resultaat (ex-Zorg)</b>	<b>263</b>	<b>477</b>
Zorg Nederland	128	-128
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>391</b>	<b>349</b>

Het netto resultaat bedraagt €315 miljoen (2017: €216 miljoen). Hierin is het transactieresultaat opgenomen van de joint-venture met Fairfax in Canada (€8 miljoen) en de verkoop van Independer (€167 miljoen). In 2017 had het transactieresultaat betrekking op de verkoop van Friends First, afronding van de overdracht van de private banking activiteiten van Staalbankiers aan Van Lanschot (€8 miljoen) en de lasten voor de migratie van vijf bedrijfstakpensioenfondsen naar Centric.

De belastingdruk is beïnvloed door de aangekondigde trapsgewijze verlaging van de vennootschapsbelasting (vpb) in Nederland van 25% naar 20,5% in 2021. Dit leidt tot een verlaging van de latente belastingpositie en hiermee tot een netto last van €141 miljoen en een toevoeging aan het eigen vermogen van €22 miljoen. Op de lange termijn heeft deze maatregel een positief effect op de nettowinst. Ook is er, als gevolg van een uitspraak eind juli 2018, een voorziening van €35 miljoen genomen. Deze voorziening heeft betrekking op de fiscale afwikkeling in Nederland van de ontvangen vergoeding voor de desinvestering van ons belang in de Poolse verzekeraar PZU in de jaren 2009 en 2010. Door beide redenen is de effectieve belastingdruk in 2018 hoger dan de nominale belastingdruk.

SAMENSTELLING NETTORESULTAAT	(€ MILJOEN)	
	2018	2017
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>391</b>	<b>349</b>
Transactieresultaat	175	-28
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>566</b>	<b>321</b>
Belastingen	251	105
<b>Nettoresultaat</b>	<b>315</b>	<b>216</b>

### Bruto verdiende premies

De bruto verdiende premies zijn in 2018 met 3% gestegen tot €19.918 miljoen (2017: €19.350 miljoen). De hogere premieomzet komt voornamelijk uit onze basiszorgactiviteiten in Nederland.

De particuliere en zakelijke premieomzet binnen Schade & Inkomen is verder gegroeid door portefeuillegroei en premiemaatregelen. Internationaal steeg de premieomzet uit onze schadeactiviteiten in lokale valuta eveneens maar door wisselkoerseffecten is er een daling van de omzet in euro's. De premieomzet uit levenactiviteiten nam af, in lijn met onze verwachtingen, door de eerder gemaakte keuze om te stoppen met het actief aanbieden van verzekerde pensioenoplossingen in Nederland. Daarnaast was de premieomzet lager door de verkoop van de Ierse levensverzekeraar Friends First per 1 juni 2018.

BRUTO VERDIENDE PREMIES	(€ MILJOEN)	
	2018	2017
Schade	3.897	3.868
Zorg	14.435	13.636
Leven	1.586	1.846
<b>Totaal bruto verdiende premies</b>	<b>19.918</b>	<b>19.350</b>



# Hoe wij financiële waarde creëren

## Bedrijfskosten

In 2018 zijn de bruto bedrijfskosten gestegen tot €2.211 miljoen (2017: €2.136 miljoen). Gecorrigeerd voor incidentele posten dalen de bruto bedrijfskosten met €58 miljoen (-3%). Deze afname is voornamelijk het gevolg van een daling in het aantal medewerkers en lagere huisvestingskosten door centralisatie van kantoorlocaties, mede door het samenvoegen van activiteiten. Om deze structurele daling te realiseren is in 2018 de reorganisatievoorziening in het kader van “Samen Waarmaken” verder verhoogd.

Het totaal aantal interne en externe medewerkers in Nederland is in 2018 gedaald tot 13.772 FTE (ultimo 2017: 14.484 FTE). De daling van het aantal arbeidsplaatsen in Nederland met meer dan 700 FTE is het gevolg van verdere optimalisatie van processen en systemen en strategische keuzes. Zo leidt de verkoop van Independer tot een daling van 292 FTE's. Eerder communiceerden wij dat gedurende de planperiode tot 2020 bij Achmea het aantal medewerkers met 2.000 zal afnemen. Sinds de start van de planperiode is het aantal medewerkers in Nederland met ruim 1.500 gedaald. De realisatie is hierdoor vergevorderd.

Het aantal interne en externe medewerkers in het buitenland is gedaald naar 2.864 FTE (ultimo 2017: 2.946 FTE). Deze daling is het gevolg van de verkoop van de Ierse levensverzekeraar Friends First. Gecorrigeerd hiervoor stijgt het aantal internationale medewerkers met 240 ter ondersteuning van de groei.

## Beleggingen

In 2018 bedroegen de beleggingsopbrengsten<sup>1</sup> uit onze beleggingsportefeuille voor eigen rekening €1.066 miljoen (2017: €1.248 miljoen). Hogere herwaarderingen op vastgoed door een verbeterd marktsentiment hadden een positieve impact. Ook profiteerden wij van een uitlopende swapsread op een deel van de portefeuille, waarvan

de beleggingen gewaardeerd worden op marktrente en de verplichtingen op swaprente. Tegenover deze positieve ontwikkelingen staan lagere realisaties op vastrentende waarden en lagere realisaties en waardering van aandelen als gevolg van onder meer de beursontwikkelingen eind 2018. Ook waren de valutaresultaten in 2018 sterk negatief. De waardeontwikkeling door beweging in de marktrente van onze vastrentende waarden en interest derivaten in ons Nederlands Pensioen- en Levenbedrijf is niet direct in het resultaat zichtbaar. Alle gerealiseerde en niet-gerealiseerde beleggingsresultaten op vastrentende waarden en interest derivaten voor eigen rekening en risico worden verantwoord in het zogenaamde Fund for Future Appropriation (FFA). Dit fonds is een onderdeel van de technische voorzieningen ter dekking van de verplichtingen aan onze klanten met een pensioen- of levensverzekering. Door een daling van de rente is het FFA in 2018 met €0,2 miljard toegenomen in 2018 tot €7 miljard.

De waarde van de beleggingsportefeuille is licht gestegen tot €45,1 miljard (2017: €44,6 miljard). Deze stijging is vooral het gevolg van de additionele aankopen die de waarde van de vastrentende portefeuille hebben doen stijgen.

## KAPITAALMANAGEMENT

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is in 2018 met €244 miljoen afgenomen tot €9.705 miljoen (2017: €9.949 miljoen). Het eigen vermogen wordt positief beïnvloed door het nettoresultaat van €315 miljoen. De afname is het gevolg van de inkoop van eigen aandelen van €100 miljoen, lagere herwaarderingen op voornamelijk aandelen, koersverschillen door depreciatie

*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.*

van de Turkse lira en dividendbetalingen op gewone en preferente aandelen en couponbetalingen op hybride kapitaal van in totaal €193 miljoen.

ONTWIKKELING TOTAAL EIGEN VERMOGEN	(€ MILJOEN)
<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2017</b>	<b>9.949</b>
Nettoresultaat	315
Mutatie herwaarderingsreserve	-225
Mutatie reserve koersverschillen	-53
Herwaardering nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	12
Dividend- en couponbetalingen eigen vermogensinstrumenten	-193
Inkoop eigen aandelen	-100
<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2018</b>	<b>9.705</b>

### Solvabiliteit (Solvency II)

De Solvency II (SII) ratio is eind 2018 uitgekomen op 203% (31 december 2017: 191%) voor voorziene dividenden en coupons op hybride kapitaal. Na aftrek van deze posten komt de ratio uit op 198% (2017: 184%). De verbeterde kapitaalspositie is het gevolg van een combinatie van een toename in het toegestaan eigen vermogen met €539 miljoen tot €8.925 miljoen (2017: €8.386 miljoen) en een afname van het vereist kapitaal met €58 miljoen tot €4.497 miljoen (2017: €4.555 miljoen).

SOLVABILITEITSRATIO	(€ MILJOEN)		
	2018	2017	Δ
Beschikbaar Solvency II eigen vermogen	8.925	8.386	539
Vereist kapitaal	4.497	4.555	-58
<b>Surplus</b>	<b>4.428</b>	<b>3.831</b>	<b>597</b>
<b>Ratio (%)</b>	<b>198</b>	<b>184</b>	<b>14%-punt</b>

# Hoe wij financiële waarde creëren

De toename in het beschikbaar eigen vermogen onder Solvency II is het gevolg van positieve technische resultaten in het Schade-, Zorg- en Levenbedrijf en de positieve waardeontwikkeling als gevolg van de financiële markten. De uitlopende spreads als gevolg van de ontwikkelingen in Italië droegen bij aan de stijging in de solvabiliteit. Ook de verkoop van Independer heeft een positieve impact op het eigen vermogen terwijl de verkoop van Friends First hier een negatieve invloed op heeft. De gefaseerde aanpassing van de vennootschapsbelasting vanaf 2020, de verlaging van de UFR van 4,2% naar 4,05% per 1 januari 2018, de depreciatie van de Turkse lira en voorziene dividenden samenhangend met het positieve jaarresultaat leiden tot een daling van het eigen vermogen.

Het vereiste kapitaal is gedaald door een afname van het verzekeringstechnisch risico Zorg en Leven. De daling van het verzekeringstechnisch risico leven hangt samen met de verkoop van Friends First en de uitloop van de Leven portefeuille in Nederland.

In het Solvency II vermogen is rekening gehouden met het voorstel aan de algemene vergadering van 11 april om €118,5 miljoen aan dividend uit te keren op de gewone aandelen over het boekjaar 2018. Dit voorstel is gebaseerd op een uitkering van 45% van de netto winst exclusief het nettoresultaat van het segment Zorg, de consequenties van de aanpassing van de vennootschapsbelasting en na aftrek van vergoedingen op overige eigenvermogensinstrumenten.

## Free Capital Generation<sup>1</sup>

De Free Capital Generation (FCG) over 2018 bedraagt €676 miljoen, nagenoeg gelijk aan vorig jaar (2017: €679 miljoen). Vorig jaar werd de FCG echter gedreven door kapitaaloptimalisaties in het Pensioen & Leven bedrijf terwijl in 2018 de FCG, evenals de solvabiliteitsontwikkeling, vooral gedreven werd door de resultaten,

spreadontwikkelingen en de dividenden uit de bancaire- en asset management activiteiten. De operationele resultaten van onze Zorgactiviteiten maken geen deel uit van de FCG.

## Financiering

In 2018 is de door Standard & Poor's toegekende rating (FSR<sup>2</sup>) van de Nederlandse kernverzekeringssentiteiten bevestigd op A. De krediet rating (ICR<sup>3</sup>) van Achmea B.V. is ongewijzigd gebleven op BBB+. De ratings (FSR) van Achmea Reinsurance Company N.V. en de rating (ICR) van Achmea Bank N.V. zijn ongewijzigd gebleven op A-. De outlook van alle ratings is 'negative'.

In maart 2018 heeft Fitch eveneens een rating aan Achmea B.V. en haar verzekeringssentiteiten toegekend. De ratings zijn respectievelijk A (IDR<sup>4</sup>) en A+ (IFS<sup>5</sup>) en hebben een 'stable outlook'. De rating (IDR) van Fitch is voor Achmea Bank N.V. bevestigd op A met een 'stable outlook'.

De schuldratio<sup>6</sup> is als gevolg van een daling van het eigen vermogen licht gestegen tot 26,5% (2017: 25,9%). Als gevolg van het hogere operationeel resultaat verbeterde de fixed-charge coverage ratio tot 4,4x (2017: 3,4x).

## Onzekerheid over initiatiefwet zorg

Enkele initiatiefnemers uit de Tweede Kamer werken al enige tijd aan een wetsvoorstel (initiatiefwet 'houdende een verbod op winstuitkering door zorgverzekeraars'). Het voorstel zou winstuitkeringen niet langer mogelijk maken, door een groot deel van het vermogen van zorgverzekeraars te beklemmen. Omdat onze zorgverzekeringssentiteiten geen winstoogmerk hebben en er geen intentie is om resultaat uit de basisverzekering uit te keren, is dit voorstel in onze ogen onnodig. Wij achten het bovendien niet in het belang van onze verzekerden en van zorgaanbieders, onder andere omdat er onduidelijkheid kan ontstaan over de financiering van innovatie.

De Raad van State, DNB, NZa, en ACM waren zeer kritisch op de eerste versie van het initiatiefwetsvoorstel - nu ruim twee jaar geleden - en hebben er ook op gewezen dat het de werking van het zorgverzekeringsstelsel niet ten goede komt. De initiatiefnemers hebben middels een novelle een aantal onzekerheden opgehelderd, maar er blijft nog altijd veel onduidelijk. In 2019 verwachten we meer duidelijkheid over eventuele politieke besluitvorming over dit wetsvoorstel.

1) *Betreft de hoeveelheid vrij vermogen die wordt gegeneerd.*

*Dit is de toename van het vermogen boven het vereist kapitaal*

2) *ICR: Issuer Credit Rating*

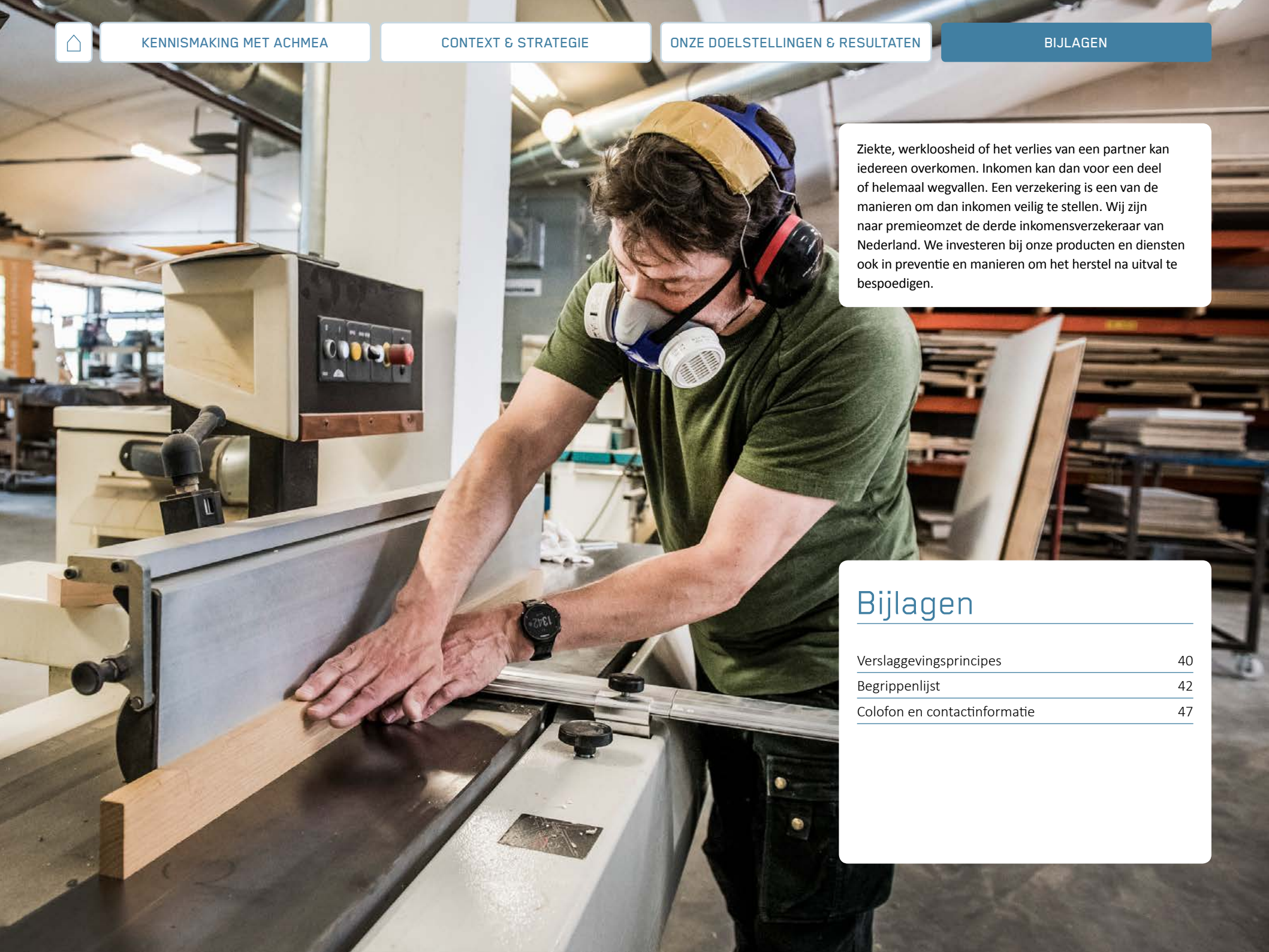
3) *FSR: Financial Strength Rating*

4) *IDR: Issuer Default Rating*

5) *IFS: Insurer Financial Strength*

6) *Schuldratio: (niet-bancaire schulden + perpetuele achtergestelde obligatieleningen) als percentage van de som van (totale eigen vermogen + niet bancaire schulden + perpetuele achtergestelde obligatieleningen minus goodwill)*





Ziekte, werkloosheid of het verlies van een partner kan iedereen overkomen. Inkomen kan dan voor een deel of helemaal wegvallen. Een verzekering is een van de manieren om dan inkomen veilig te stellen. Wij zijn naar premieomzet de derde inkomensverzekeraar van Nederland. We investeren bij onze producten en diensten ook in preventie en manieren om het herstel na uitval te bespoedigen.

## Bijlagen

Verslaggevingsprincipes	40
Begrippenlijst	42
Colofon en contactinformatie	47



# Verslaggevingsprincipes

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

Onze verslaggeving bestaat uit drie delen.

- Dit is het 'Jaaroverzicht'. Dit is voor een brede doelgroep, vooral klanten, medewerkers, studenten en belangenorganisaties. Dit deel omvat het verslag van de Raad van Bestuur en gaat in op onze strategie, de voortgang over 2018 en onze visie op de toekomst.
- Deel 2 is het 'Jaarrapport' en bevat onder meer de jaarrekening met daarin de financiële resultaten over 2018 en de verhouding ervan ten opzichte van 2017 en geeft inzage in onze vermogenspositie. In dit deel is ook het verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen, de toelichting op de governance en het risicomanagement.
- Deel 3 geeft informatie over verantwoord ondernemen. Hierbij zijn de richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving van het Global Reporting Initiative (GRI) en de door Achmea ondertekende Principles for Sustainable Insurance (PSI) als uitgangspunt genomen.

Ons jaarverslag is te downloaden via onze website ([www.achmea.nl](http://www.achmea.nl)) vanaf 11 april 2019. Hier is ook een Engelstalige versie beschikbaar gesteld. Bij verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie is de Nederlandse versie leidend.

## WIJZIGINGEN IN DIT VERSLAG

Er zijn geen wijzigingen doorgevoerd in de verslaggevingsgrondslagen over 2018.

## TOTSTANDKOMING

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de drie delen die samen het jaarverslag vormen. De jaarrekening in deel 2 wordt onder regie van Financiën opgesteld. De verantwoordelijkheid voor de teksten en cijfermatige onderbouwing is in de organisatie belegd. Een werkgroep draagt zorg voor de inhoud van de externe verslaggeving. De stuurgroep accordeert de uitgangspunten, conceptteksten en definitieve teksten. De CFO van Achmea is voorzitter van deze stuurgroep, die verder bestaat uit de directeurs Reporting, Financieel Management, Communicatie, Strategie, MVO, Bestuursbureau, Informatietechnologie en Risk Management. De Raad van Bestuur van Achmea stelt het jaarverslag op. 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. De drie delen van ons jaarverslag zijn opgesteld in overeenstemming met de GRI-richtlijnen (core optie) van het Global Reporting Initiative (GRI). De inrichting van het jaaroverzicht (deel 1) is mede gebaseerd op de uitgangspunten van het 'International Integrated Reporting Framework' van het IIRC.

## AFBAKENING EN REIKWIJDTE VAN DE VERSLAGGEVING

De financiële informatie en een deel van de informatie over de medewerkers in deze jaarrapportage is geconsolideerd voor Achmea B.V. en al haar dochtermaatschappijen.

Achmea is in belangrijke mate actief in Nederland (ongeveer 94% van de totale omzet van Achmea en ongeveer 81% van het totale aantal fte's) en in vijf andere landen. Vanwege deze sterke Nederlandse invalshoek hebben de meeste paragrafen in de jaarverslaggeving alleen betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea. Als het relevant is, wordt ook een toelichting opgenomen over de internationale activiteiten. Voor verantwoord beleggen en verantwoord inkopen rapporteert Achmea ook over een deel van de waardeketen. Waar dit het geval is, wordt het afwijkende bereik aangegeven.

## METEN, SCHATTEN EN BEREKENEN

De kwantitatieve gegevens in de financiële en medewerkersparagrafen zijn verzameld met ons datamanagementsysteem. Ons verantwoord belegd vermogen wordt verzameld via extracomptabele 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 cq. te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- PwC heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2018, zoals opgenomen op pagina 45-179 van het Jaarrapport (deel 2 van onze verslaggeving) gecontroleerd. PwC heeft op 12 maart 2019 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen in deel 2 (onder overige informatie) op pagina 185-200



# Verslaggevingsprincipes

- Naast de controle van de jaarrekening heeft PwC een beoordeling uitgevoerd op de duurzaamheidsinformatie opgenomen in het jaaroverzicht (deel 1 van het jaarverslag). PwC heeft een assurancerapport afgegeven waarin een ‘beperkte mate van zekerheid’ met betrekking tot de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van de duurzaamheidsinformatie in het jaaroverzicht wordt gegeven. 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. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten. PwC verstrekt geen zekerheid bij de aannames en haalbaarheid van toekomstgerichte informatie, zoals in het verslag opgenomen doelstellingen, verwachtingen en ambities. De inhoud van de websites waarnaar in dit verslag wordt verwezen en de bijlage “Begrippenlijst” van het jaaroverzicht vallen buiten de scope van dit assurancerapport. Het assurance-rapport van PwC is te vinden op pagina’s 201-204 van het Jaarrapport (deel 2).

## WIJ WAARDEREN UW FEEDBACK

---

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





# 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 komt te staan of geliquideerd wordt.

## **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. 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.

## **Bijzondere waardevermindering**

Een bijzonder waardeverminderingsverlies 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.

## **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.



# Begrippenlijst

## 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 om aan zijn verplichtingen te voldoen.

## Derdenbedrijven

Derdenbedrijven zijn de volgende dochterbedrijven van Achmea B.V. die voor sociale en milieu aspecten een eigen administratie hebben:

- De Friesland Zorgverzekeraar (per 1-1-2019 in centrale Achmea administratie)
- Eurocross Assistance International
- InShared Holding B.V., InShared Nederland B.V., InShared Services B.V.
- Klant Contact Services B.V.
- OZF (Achmea Zorgverzekeringen N.V.)
- Pim Mulier B.V.
- Actify (Achmea Vitaliteit BV)

## 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 staatsobligaties 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.

## Gedragscode Verzekeraars

Deze gedragscode is opgesteld aan de hand van de drie kernwaarden van de verzekeringsbranche: omgaan met risico's, mogelijk maken en maatschappelijk betrokken zijn. De gedragscode dient als fundament voor het opereren van het Verbond van Verzekeraars en zijn individuele leden. De gedragscode overkoepelt bestaande en nieuwe zelfregulering van de branche met algemene bepalingen.

## 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);



# Begrippenlijst

International Accounting Standards (IAS); Interpretaties van het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) en Standing Interpretations Committee (SIC).

## Klantbelang Centraal-score

De AFM meet jaarlijks in het Klantbelang Dashboard in welke mate banken en verzekeraars het klantbelang centraal stellen. De uitkomsten van de onderzoeken drukt de AFM uit in scores op een schaal van 1 tot en met 5. Door een onderwerp vaker te onderzoeken stelt de AFM vast welke ontwikkeling een onderneming doormaakt.

## 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 een bedrijf of organisatie zijn feitelijke en mogelijke verplichtingen niet kan nakomen 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 in waarde 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 onder bepaalde voorwaarden het recht op koop (calloptie) of het recht op verkoop (put-optie) van een effect verleent.

## Own Risk-beleggingen

Own Risk-beleggingen hebben betrekking op de premies van onze klanten. Deze worden belegd om aan toekomstige verplichtingen te kunnen doen.

## Pensioenpijlers

Pensioen kan op vier verschillende manieren worden opgebouwd. In Nederland wordt dan ook gesproken over 4 pijlers. De 1e pijler is het AOW dat gepensioneerd van de overheid ontvangen, de 2e pijler is het pensioen dat bij de werkgever wordt opgebouwd, de 3e pijler is het individuele pensioen dat op vrijwillige basis wordt opgebouwd en de 4e pijler is de opbouw van (pensioen)vermogen via het eigen huis.

## 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





# Begrippenlijst

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. unepfi.org.

## 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 of beoordelen haar economische, sociale en milieu-Invloed. Achmea richt zich in het bijzonder op vijf stakeholder groepen: onze klanten, onze medewerkers, onze (business) partners, onze aandeelhouders en de maatschappij.

## 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, intermediairs 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.

## VCS-certificaten

VCS staat voor Voluntary Carbon Standard. Dit is een standaard die gebruikt wordt om te bepalen of er bij een duurzaam project emissiereductie plaatsvindt. VCS wordt alleen gebruikt ter beoordeling voor het verkrijgen van VERs (Verified Emission Reduction credits). De door VCS uitgegeven VERs worden ook wel VCU (Voluntary Carbon Unit) genoemd.

## Verantwoord beleggen

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



# Begrippenlijst

## **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 premie inlegt en een schadevergoeding ontvangt indien een specifieke toekomstige onzekere gebeurtenis (de verzekerde gebeurtenis) de polishouder nadelig beïnvloedt.

## **Verzekeringstechnisch risico**

Risico dat de verzekeraar over heeft genomen van de polishouder. Als gevolg van haar brede aanbod verzekeringsproducten staat Achmea bloot aan leven-, schade-, inkomens- en zorgrisico's.



## Colofon en contactinformatie

Dit is het Nederlandse jaarverslag van Achmea over 2018. Van dit verslag is een Engelse versie beschikbaar. In geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het jaarrapport is te downloaden op de website van Achmea, [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl).

**Achmea B.V.**

Handelsweg 2  
3707 NH Zeist  
Postbus 866  
3700 AW Zeist

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

**Corporate Communicatie**

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

**Investor Relations**

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

**Achmea MVO**

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

**Editor**

Jan Jaap Omvlee,  
Cognito Financial Communications,  
Amsterdam

**Vormgeving**

Sensum, Almere