



# JAAROVERZICHT 2019

achmea 

# INHOUDSOPGAVE

## DEEL 1



Deel 1 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 2019 en onze visie op de toekomst. De externe accountant heeft een beoordeling uitgevoerd op de duurzaamheidsinformatie zoals opgenomen op [pagina 3](#) tot en met [58](#) van dit deel. Het assurance-rapport met het oordeel van de accountant is opgenomen bij deel 2 op pagina 211 tot en met 213.

## DEEL 2



Deel 2 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 externe accountant heeft de geconsolideerde jaarrekening 2019, zoals opgenomen op pagina's 54 tot en met 178, gecontroleerd. De controleverklaring is opgenomen bij deel 2 (overige informatie) op pagina 195 tot en met 210.

## DEEL 3



Deel 3 met 'Supplementen' bevat detail-informatie over duurzaamheid en bijlagen bij de andere delen. De externe accountant heeft een beoordeling uitgevoerd op de volgende aan het Jaaroverzicht verbonden Supplementen: supplement A (de GRI index), supplement C (Overige personele informatie) en supplement D (Overige duurzaamheidsinformatie). Het assurance-rapport met het oordeel van de accountant is opgenomen bij deel 2 op pagina 211 tot en met 213.

## DEEL 1

<b>KENNISMAKING MET ACHMEA</b>	<b>3</b>
Woord van onze voorzitter	4
Achmea in één oogopslag	7
Onze merken	8
2019 in vogelvlucht	9
Onze missie	10
<b>CONTEXT &amp; STRATEGIE</b>	<b>12</b>
Onze omgeving	13
In gesprek met onze stakeholders	16

Onze strategie	21
Onze waardecreatie	25
<b>ONZE DOELSTELLINGEN &amp; RESULTATEN</b>	<b>26</b>
Hoe wij waarde creëren voor onze klanten	27
Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij	34
Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers	44
Hoe wij waarde creëren voor onze partners	48
Hoe wij waarde creëren via onze processen	50
Hoe wij financiële waarde creëren	53

<b>BIJLAGEN</b>	<b>60</b>
Verslaggevingsprincipes	61
Begrippenlijst	63
Colofon en contactinformatie	68

# Kennismaking met Achmea

Woord van onze voorzitter	4
Achmea in één oogopslag	7
Onze merken	8
2019 in vogelvlucht	9
Onze missie	10

## Woord van onze voorzitter



### Met het hart van toen en de techniek van nu

Als verzekeraar met een coöperatieve identiteit zet Achmea zich in voor een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Met onze merken geven we concrete invulling aan die strategie en proberen we het verschil te maken in het leven van onze klanten. Zo spelen we in op de veranderende wensen van onze klanten én op veranderingen in de maatschappij. Naast verzekeringen en preventief advies, bieden we steeds meer innovatieve diensten aan en passen we onze manier van werken continu aan. We investeren in innovatie en vernieuwing om onze klanten steeds beter van dienst te zijn én om onze processen te stroomlijnen. Als een bedrijf met meer dan tweehonderd jaar historie, bepaalt onze coöperatieve identiteit nog altijd hoe wij tegen de wereld aankijken: met het hart van toen en de techniek van nu.

### Samen Waarmaken afgerond

In 2019 hebben we de strategische planperiode Samen Waarmaken afgerond. We hebben - zo veel mogelijk samen

mét klanten - gewerkt aan toonaangevende en relevante producten en diensten. Met mobiele en online dienstverlening zijn we met volle energie doorgegaan met de digitalisering van onze bedrijfsvoering. We investeren in websites, portals, apps en andere manieren om onze klanten van dienst te zijn. Contact via whatsapp, videobellen en schade melden via de mobiele telefoon behoren al jaren tot de mogelijkheden en onze mensen werken hard om onze klanten een steeds betere ervaring te bieden. Nog meer gebruiksgemak en toegankelijkheid zijn daarbij sleutelwoorden. We willen onze klanten ook van dienst zijn 'waar en wanneer' zij dat wensen. Direct, via tussenpersonen en met Interpolis via Rabobank.

Het spreekt voor zich dat dit ook betekent dat de onderliggende processen op orde zijn. In een tijdperk van digitalisering en innovatief gebruik van data, is een stabiele en moderne IT-infrastructuur van grote waarde. Met zoveel mogelijk directe IT processen willen we onze klanten zo goed mogelijk van dienst zijn. Onze digitaal en online werkende verzekeraar InShared is wat dat betreft een sprekend voorbeeld. Zo kijken we terug op een driejaarsperiode waarin we veel hebben gerealiseerd. Daar mogen we trots op zijn.

De belangrijkste maatstaf voor ons succes is natuurlijk de bovengemiddelde waardering van onze klanten. De waardering van onze particuliere klanten schadeverzekering is vorig jaar verder gestegen, blijkt uit sectoronderzoek. De dienstverlening van Centraal Beheer, Interpolis en FBTO wordt gewaardeerd. Dit geldt ook voor de zorgverzekeringen. Onze zorgverzekeringsmerken Zilveren Kruis en De Friesland bundelden vorig jaar hun krachten, om zo de kosten te verlagen, terwijl ze tegelijkertijd de waardering van klanten op peil wisten te houden. Tot slot spreken ook onze zakelijke klanten hun waardering voor ons uit, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de pensioenfondsen die we in 2019 als nieuwe klant hebben mogen verwelkomen. Dat zijn mooie prestaties.

### Concrete impact door Samen Waarmaken

De afgelopen planperiode kenmerkte zich door de lancering van tal van nieuwe diensten en producten. Daarbij zorgde onze grootste aandeelhouder, Vereniging Achmea, voor het behartigen van de collectieve belangen van onze klantleden. De Vereniging Achmea 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 coöperatieve identiteit als verzekeraar. Zo kunnen wij op tal van vlakken breed van waarde zijn.

De samenwerking met strategische partner (als distributiepartner én aandeelhouder) Rabobank is in de periode van Samen Waarmaken ook verder verstevigd. Als twee ondernemingen met een coöperatieve identiteit kijken Rabobank en Achmea op vergelijkbare wijze naar de wereld. En naar de rol die wij willen spelen in zowel de samenleving als voor onze klanten. Niet voor niets droeg de periode de titel 'Samen Waarmaken'. We zijn actief in levens van onze klanten op de gebieden van mobiliteit, wonen, gezondheid, ondernemen en financiële oplossingen voor nu, straks en later.

### Maatschappelijke missie

Een aansprekend voorbeeld is het initiatief AutoModus van Interpolis. Toegenomen afleiding in het verkeer - met name door het gebruik van een mobiele telefoon - ligt ten grondslag aan onveilige situaties in het verkeer. Met de AutoModus app maakt Interpolis automobilisten bewust van de gevaren en biedt het een innovatieve oplossing om de mobiele telefoon niet te gebruiken achter het stuur. Deze app heeft een bewezen effect op vermindering van smartphonegebruik achter het stuur en verzekerden die in AutoModus rijden, ontvangen een korting op de autoverzekering. Bovendien levert elke gereden honderd kilometer een euro op die wordt besteed aan initiatieven

om het verkeer veiliger maken. Nog recenter is de lancering van PhoNo, waarmee ook jongere fietsers wordt gewezen op de gevaren van telefoongebruik op in het verkeer. Dat past bij onze ambitie om als organisatie met een coöperatieve identiteit meer te doen voor onze klanten en samenleving.

Ook Centraal Beheer heeft - binnen de maatschappelijke strategie van Achmea - tal van innovatieve en relevante producten en diensten gelanceerd tijdens Samen Waarmaken. Ook hier zijn het diensten die in het verlengde liggen van ons verzekeringsbedrijf. Naast de lancering van de pechhulpdienst zonder abonnement 'RoadGuard' valt te denken aan diensten als KlusHulp en Duurzaam Woongemak, waarmee klanten worden ondersteund bij de verduurzaming van hun woning. Ook introduceerde Centraal Beheer de 'Ondernemerswinkel'. In deze webwinkel kunnen ondernemers terecht voor advies en oplossingen voor juridische hulp, ICT, incasso en duurzaamheid.

Zorgverzekeraar Zilveren Kruis vult onze maatschappelijke missie op haar manier in. Goede zorg moet voor iedereen in Nederland beschikbaar en betaalbaar blijven. De stijgende uitgaven aan zorg maken dit voor de toekomst een grote uitdaging. Door de samenwerkingen met ziekenhuizen maken we zorg toegankelijker en brengen we dit dichterbij huis. Zo maakten we bijvoorbeeld in de regio Apeldoorn en Zutphen een stappenplan om naast chemokuren via een infuuspomp ook chemotherapie thuis toe te gaan dienen. Het gaat dan altijd om die middelen die veilig thuis toegediend kunnen worden. Het doel is waar mogelijk de zorg naar huis te verplaatsen.

Naast veiligheid en gezondheid, zijn we ook actief rond 'toekomstbestendig inkomen voor nu straks en later'. De houdbaarheid en betaalbaarheid van een goed pensioen is

niet meer vanzelfsprekend en staat vandaag de dag meer dan ooit in de belangstelling. Met onze Oudedagsvoorzieningen (ODV)-pensioenstrategie en in samenwerking met het Centraal Beheer Algemeen PensioenFonds (APF) bieden we pensioenopbouw op een toekomstbestendige en moderne manier, inclusief vermogensbeheer en bancaire producten, zoals hypotheek. Met deze voorbeelden willen we als Achmea toonaangevend zijn voor onze klanten. De afgelopen periode zijn we hard gegroeid in vermogensbeheer en de diensten die we aanbieden aan pensioenfondsen. Achmea Investment Management heeft ruime kennis en ervaring in huis om hen te helpen ook het eigen beleggingsbeleid te verduurzamen; een veel gehoorde wens onder deelnemers. Onder meer de verwelcoming van het Pensioenfonds Vervoer betekent een verdere versteviging van onze positie in fiduciair vermogensbeheer. Achmea biedt pensioenservices, bancaire producten en vermogensopbouw aan vanuit één visie op een financieel-toekomstbestendige oude dag. Zo bieden we een volledig pakket aan fiduciaire diensten, selectie van externe vermogensbeheerders en administratie waarbij wij deskundig, betrokken en oplossingsgericht willen zijn.

#### **Klimaatverandering raakt onze klanten**

Het klimaat verandert. De gevolgen zijn merkbaar en zichtbaar: langdurige droogte, hevige neerslag en ander extreem weer. Deze weersomstandigheden raken onze klanten en de verzekeringsrisico's. Duurzaamheid past bij onze focus op langetermijnwaardecreatie en coöperatieve identiteit. Wij dragen op drie manieren bij aan het beperken van de gevolgen van klimaatverandering. Ten eerste kijken we naar onze producten en diensten voor onze klanten. Zo biedt Interpolis 'Groene Daken' met sedum-begroeiing zodat een buffer wordt opgebouwd bij heftige neerslag en Centraal Beheer biedt klanten onder meer zonnepanelen. Onze innovatieve

joint venture BlueLabel toont klanten tot op huisnummer nauwkeuring hoe klimaatbestendig hun woning is. BlueLabel biedt inzicht in onder meer overstromingsrisico en hittestress, zodat klanten tijdig maatregelen kunnen treffen.

Ten tweede werken we uiteraard aan de verduurzaming van onze eigen bedrijfsvoering. We ondertekenden het Klimaatakkoord en streven ernaar in 2030 volledig klimaatneutraal te werken. Eén van de initiatieven om dit te realiseren is de plaatsing van meer dan drieduizend zonnepanelen op onze kantoorlocatie in Apeldoorn en ook verkennen we de mogelijkheden van aardwarmte in Leeuwarden.

Tot slot zien we ook als grote institutionele belegger kansen om klimaatverandering tegen te gaan. We zijn al jaren actief met engagement waarbij we bedrijven waarin we beleggen, actief aanspreken op de vergroening van hun productieprocessen. Afgelopen jaar maakten wij bovendien bekend niet meer te beleggen in bedrijven die vooral actief zijn met de verwerking van kolen en olie omdat dergelijke beleggingen niet meer bij ons passen als bedrijf. Zo proberen we onze invloed te gebruiken 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.

#### **Financiële basis versterkt**

Een gezonde financiële basis is essentieel om onze klanten succesvol van dienst te kunnen zijn. En om te kunnen investeren in vernieuwing en verandering. We hebben onze ambities op dat vlak tijdens Samen Waarmaken gerealiseerd. We eindigen het jaar met een operationeel resultaat van €547 miljoen en een nettoresultaat van €481 miljoen.

De afgelopen planperiode is het operationeel resultaat ieder jaar gestegen en we hebben meer dan tweehonderd miljoen euro aan kostenverminderingen gerealiseerd. Onze gecombineerde ratio (COR) van het Nederlandse Schade & Inkomenbedrijf is 95%. Onze solvabiliteit voor voorziene dividenden en coupons op hybride kapitaal is gestegen naar 219% en na aftrek van deze posten naar 214%. De outlook bij onze rating van Standard & Poor's is verhoogd naar 'stabiel'. Al met al tekenen dat we de juiste stappen hebben gezet naar een duurzaam en verantwoord rendement – in het belang van onze klanten.

Onze gezonde financiële basis combineren we met een vijftal onderscheidende kenmerken. Zo worden onze merken goed gewaardeerd, zijn we actief in groeiende en gewaardeerde distributiekanaalen, hebben we een zeer omvangrijke klantenbasis met marktleiderschap bij zorg- en schadeverzekeringen en zijn we actief in mobiele en online dienstverlening. Tot slot zijn we als vermogensbeheerder duidelijk aanwezig in onder andere de pensioenmarkt. Dat biedt ons een krachtige uitgangspositie in de markten waarin wij actief zijn. En zo kunnen we onze klanten én de samenleving het beste dienen.

#### **Ook als werkgever maatschappelijk betrokken**

Onze betrokkenheid bij de samenleving, vullen we ook in op het vlak van werkgeverschap. Wij nemen onze verantwoordelijkheid tegen een achtergrond van een stijgend percentage Nederlanders die kampen met een hoge werkdruk en een krappere wordende arbeidsmarkt. Om jonge ouders een betere start te geven met hun gezin, breidden we het betaald geboorteverlof voor partners vanaf 2019 uit naar vier weken. Ook sloten we een cao af waarin we het standaard aantal arbeidsuren terugbrachten naar 34 per week vanaf 2021. Zo bieden we onze collega's

de mogelijkheid om een betere balans tussen werk en privé aan te houden. Begin vorig jaar maakten wij bekend de jaarlijkse beoordelingsgesprekken af te schaffen. Onze collega's maken voortaan zelf afspraken over werk, resultaten en ontwikkeling. Zo gaan wij vaker en actiever met talentontwikkeling en presteren aan de slag – in plaats van slechts éénmaal per jaar. Het spreekt bijna vanzelf dat onze kantoorlocaties door het land inmiddels geheel 'rookvrij' zijn. Achmea stimuleert een gezonde samenleving en werkomgeving en roken past daar niet bij. Deze recent genomen stap is in lijn met onze keuze - jaren geleden al - om niet te beleggen in tabaksfabrikanten.

#### **De Kracht van Samen**

In de nieuwe strategische planperiode gaan we ons nog meer richten op de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid die wij hebben. Duurzaamheid is verankerd binnen onze strategie. Onze focus op drie duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) helpt ons daarbij.

We willen onze gebundelde kracht, de kracht van de onderdelen en merken van Achmea, verder benutten door samenwerking met partners binnen en buiten ons bedrijf. Ook in de toekomst willen we onze klanten kunnen blijven beschermen tegen bestaande of nieuwe risico's en nieuwe diensten bieden voor preventie, een betere gezondheid en meer veiligheid. We willen blijven investeren in onze maatschappelijke positie, in nieuwe businessmodellen, in omzetgroei en in efficiency. Met de ambities die we hebben, blijft een scherp oog op kosten van groot belang. De ontwikkeling die Achmea doormaakt, is alleen mogelijk dankzij het vertrouwen van onze klanten. En dankzij de dagelijkse inzet van al onze collega's en de medezeggenschap. Ik wil hun daarvoor dan ook een groot compliment geven. We zijn ontstaan vanuit solidariteit en geloven dat je samen verder komt dan alleen. Zo kijken we

vandaag de dag nog steeds tegen de wereld aan. Bij Achmea veranderen en innoveren we vanuit ons coöperatieve gedachtegoed. We mogen trots zijn op dit bedrijf dat al tweehonderd jaar een betekenisvolle bijdrage levert aan de samenleving.

Op 2 maart 2020 is na een kort ziekbed onze commissaris Roelof Joosten overleden. Hij was commissaris sinds april 2019. Wij zullen zijn grote bestuurlijke ervaring en bevoegdheid en warme betrokkenheid zeer missen.







Willem van Duin  
voorzitter Raad van Bestuur

# Achmea in één oogopslag

## Hoofdactiviteiten

MARKT-POSITIE <sup>1</sup>	Schade & Inkomen (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR1	 <b>3,6</b> 2018: 3,4
	Zorg (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR1	 <b>14,1</b> 2018: 13,9
	Pensioen & Leven (Bruto verdiende premie in € miljard)
NR5	 <b>1,2</b> 2018: 1,4
	Oudedagsvoorzieningen (Beheerd vermogen Achmea Investment Mgt. in € miljard)
NR6	 <b>147</b> 2018: 129
	Internationaal (Bruto verdiende premie in € miljard)
Diverse	 <b>1,0</b> 2018: 1,1

## Kerngetallen groep

Operationeel resultaat (€ miljoen)	Solvabiliteit (SII) <sup>2</sup> (%)
 <b>547</b> 2018: 391	 <b>214</b> 2018: 198
Nettoresultaat (€ miljoen)	Duurzaamheid <sup>3</sup> (ESG Rating MSCI)
 <b>481</b> 2018: 315	 <b>AA</b> 2018 AA
Bruto verdiende premie (€ miljoen)	Aantal interne medewerkers uitgedrukt in fte's <sup>4</sup>
 <b>19.949</b> 2018: 19.918	 <b>13.801</b> 2018: 13.714

1) Verzekeringsactiviteiten naar premieomzet en Oudedagsvoorziening naar vermogen onder beheer.

2) Het solvabiliteitspercentage voor aftrek van voorziene dividenden en coupons op hybride kapitaal is 219% (31 december 2018: 203%).

3) 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 langetermijnrisico's en rendement van de beleggingen van hun bedrijfs(concern)klanten te analyseren.

4) Aantal medewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde of onbepaalde tijd op basis van een 36-urige werkweek. Het totale aantal medewerkers (dus zowel met als zonder arbeidsovereenkomst) op basis van een van 36-urige werkweek was eind 2019 gelijk aan 16.391 fte (2018: 16.636 fte).

## 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 bij 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 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 bedrijfstakpensioenfonds 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 pensioenfonds, verzekeraars en charitatieve 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 glas- en tuinbouwbedrijven.



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



Interpolis is actief in het bancaire kanaal en werkt exclusief samen met 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



## 2019 in vogelvlucht

## JANUARI

**Eigentijds werkgeverschap**

Achmea wil als werkgever toonaangevend en vernieuwend zijn. In januari hebben we de nieuwe werkwijze voor beoordelen en belonen geïntroduceerd: Talent, Ontwikkelen en Presteren (TOP). Het jaarlijkse beoordelingsgesprek is daarmee van de baan. In december 2019 is een nieuwe tweejarige cao overeengekomen die ingaat vanaf 2021. Onderdeel van deze cao is een standaard werkweek van 34 uur. Zo dragen we bij aan oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen rond arbeid, werk-privé balans en duurzame inzetbaarheid.

## MAART

**Achmea sluit duurzame kredietfaciliteit af**

Achmea heeft met succes een kredietfaciliteit afgesloten met een duurzaam karakter. De faciliteit heeft een omvang van €1 miljard, heeft een looptijd van vijf jaar en bevat een optie om deze tweemaal met een jaar te verlengen. Achmea is de eerste Nederlandse verzekeraar met een kredietfaciliteit waaraan duurzaamheidsdoelstellingen zijn verbonden.

## OKTOBER

**Excellence Road Safety Award**

Met AutoModus zet Interpolis zich in voor veiliger verkeer. Op deze wijze streven wij naar een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Ook andere initiatieven, bijv. de rijstijlverzekering van FBTO en de Sense safe driving app van onze Canadese joint venture Onlia, passen hierbinnen. De Europese Commissie heeft Interpolis onderscheiden met de Excellence Road Safety Award. Hiermee belooft zij jaarlijks de beste initiatieven die zijn ondernomen om de verkeersveiligheid in Europa te verbeteren.

## NOVEMBER

**Maatschappelijk verantwoord beleggen**

Achmea vindt duurzaam beleggen belangrijk. Voorbeelden waaruit dit blijkt zijn dat we in juli hebben aangekondigd niet langer te beleggen in bedrijven die meer dan 30% van hun omzet halen uit kolen of uit de winning van olie uit teerzanden. In oktober is het Zorgvastgoedfonds van Syntrus Achmea uitgeroepen tot duurzaamste ter wereld volgens de GRESB-benchmark<sup>1</sup>. En in november heeft Achmea een hoge notering gekregen op de ranglijst van de VBDO<sup>2</sup>.

## NOVEMBER

**Klimaatneutraal in 2030: zonnepanelen en aardwarmte**

Achmea wil in 2030 volledig klimaatneutraal werken. Met een ambitieus duurzaamheidsplan werken we samen met andere partijen, bijvoorbeeld in lokale en regionale netwerken. In Leeuwarden heeft Achmea als eerste grote afnemer voor duurzame aardwarmte gekozen. In Apeldoorn worden 3.200 zonnepanelen geplaatst boven de parkeerplaatsen van de kantoorlocatie.

## MAART

**Achmea sluit zich aan bij Mobility as a Service**

Als eerste Nederlandse verzekeraar heeft Achmea zich aangesloten bij de internationale alliantie Mobility as a Service. Bij deze mobiliteitsconcepten investeren consumenten niet in transportmiddelen, maar kopen zij mobiliteit in. Andere partners zijn o.a. het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Siemens. Dat past in ons streven bij te dragen aan slimme, schone en veilige mobiliteit.

## APRIL

**Pensioenfonds Vervoer kiest voor Achmea IM**

De overstap van Pensioenfonds Vervoer naar Achmea Investment Management bevestigt onze positie als belangrijke vermogensbeheerder. Achmea biedt pensioenservices, bancaire producten en vermogensopbouw aan vanuit één visie op een financieeltoekomstbestendige oude dag. Pensioenfonds Vervoer heeft ruim 670.000 deelnemers en aan het eind van het eerste kwartaal van 2019 een belegd vermogen van circa €28 miljard.

## APRIL

**S&P verhoogt outlook Achmea**

De Amerikaanse kredietbeoordelaar Standard & Poor's (S&P) heeft de outlook van de rating van Achmea verhoogd naar 'stabiel'. Het overall kredietoordeel voor de verzekeringsentiteiten blijft staan op 'A'. Door een goede rating zijn wij in staat om tegen gunstige voorwaarden kapitaal aan te trekken. Deze lage financieringskosten helpen ons vervolgens weer onze verzekeringsproducten tegen een scherpe prijs aan te bieden aan klanten. Later in het jaar won Achmea bovendien de 'Insurance Bond Deal of the Year Award' voor de uitgifte van een combinatie van twee leningen ter waarde van gezamenlijk €750 miljoen.

## OKTOBER

**Start Achmea Innovation Fund**

In augustus heeft Achmea de start van het Achmea Innovation Fund aangekondigd. Dit fonds verstrekt vanaf oktober 2019 groeikapitaal aan veelbelovende (tech-) ondernemingen die actief zijn op de strategische domeinen van Achmea: gezondheid, mobiliteit, ondernemen, wonen en financiële oplossingen voor nu, straks en later. Het fonds groeit op termijn naar een omvang van €100 miljoen.

## DECEMBER

**Achmea neemt bancaire activiteiten a.s.r. over**

In december 2019 heeft Achmea de eerder aangekondigde overname van de bancaire activiteiten van a.s.r. afgerond. De overname omvat een spaarportefeuille met circa 125.000 klanten met een volume van €1,7 miljard en een hypotheekportefeuille met een volume van €1,5 miljard. De klanten met een spaarproduct van a.s.r. bank worden voortaan bediend door Centraal Beheer.

1) Benchmark voor gebruik ESG-criteria voor vastgoed

2) Nederlandse Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling

## Onze missie

Voortbouwend op onze coöperatieve traditie die meer dan tweehonderd jaar teruggaat, willen wij op een actuele en relevante manier waarde creëren voor onze klanten en voor de samenleving. Onze geschiedenis gaat terug naar 1811. In het Friese dorpje Achlum was het grootste risico dat boerderijen door brand werden verwoest, veroorzaakt door broei in de hooiberg. Met de oprichting van een onderlinge verzekering deelden zij de risico's van hooibroei, maar probeerden zij die ook te voorkomen. Zo hielpen de boeren elkaar en hun gemeenschap aan een duurzame toekomst. Dit is de maatschappelijke betrokkenheid en solidariteit waarop Achmea is gebouwd. Nu, ruim 200 jaar later, is dit nog steeds actueel en verankerd in onze missie: samen werken we aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving.

### Klantrelevant en toonaangevend

Onze producten en diensten hebben een belangrijke maatschappelijke functie. De wereld om ons heen verandert snel en confronteert onze klanten met nieuwe onzekerheden. Wij sluiten hierop aan met eigentijdse producten en diensten met een maatschappelijke impact. Innovatie en slim gebruik van data spelen hierbij een belangrijke rol. Zo willen wij klantrelevant en toonaangevend zijn voor onze klanten en voor de samenleving.

### Onze coöperatieve identiteit

Onze aandelen zijn voor ruim 60% in handen van Vereniging Achmea. Ruim 25% van de aandelen is in handen van de coöperatieve Rabobank. Het overige deel is in handen van gelijkgestemde, coöperatieve financiële instellingen in Europa. Onze coöperatieve identiteit is daarmee tot en met onze aandeelhouders geborgd. Samen met Vereniging Achmea, die de collectieve belangen van alle klanten van Achmea behartigt, bouwen we verder aan 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.

### Gezonde, Veilig en Toekomstbestendige samenleving

Wij leveren met onze producten en diensten oplossingen voor individuele en maatschappelijke risico's. Onze missie is om bij te dragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Om dit te bereiken hebben we vijf strategische focusgebieden gedefinieerd waarop wij positieve impact willen hebben voor onze stakeholders. Deze focusgebieden zijn:

- Gezondheid dichterbij voor iedereen
- Schone, veilige en slimme mobiliteit
- Veilige en duurzame woon- en leefomgeving
- Onbezorgd ondernemen en goed werkgeverschap
- 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

Achmea wil een bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Deze 17 duurzame ontwikkelingsdoelen vormen de 'wereldduurzaamheidsagenda' voor 2030. Wij vinden het belangrijk om bij deze agenda aan te sluiten. In 2018 hebben we drie SDG's gekozen waarop wij ons in het bijzonder willen onderscheiden: SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 11 (Duurzame steden en gemeenschappen) en SDG 13 (Klimaatactie) passen het meest bij de ontwikkelingen en risico's waarmee onze klanten en de samenleving te maken hebben. Daarom sluiten deze ook logisch aan bij onze vijf strategische focusgebieden. Deze SDG's liggen dicht bij de kern van ons bedrijf en onze coöperatieve identiteit. Zij kunnen innovatie en groei stimuleren.

### Klimaatverandering

Klimaatverandering zien wij als een centraal duurzaamheidsthema met grote maatschappelijke, economische en financiële uitdagingen. Het raakt ook alle drie focus-SDG's. De gevolgen van klimaatverandering – vooral door extreem weer – zien we overal ter wereld, van extreme branden in Australië tot grote hagelstenen in Nederland. Het beperken van de wereldwijde temperatuurstijging tot 1,5 – 2 °C is nodig om te voorkomen dat we deze eeuw nog te maken krijgen met moeilijk te beheersen risico's. Bijdragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving betekent ook dat we in al onze rollen verantwoordelijkheid willen nemen om de wereldklimaatdoelen te realiseren. Als verzekeraar en dienstverlener willen we bijdragen aan de weerbaarheid tegen risico's van klimaatverandering, maar ook de energietransitie ondersteunen. Als belegger maken we de keuze om onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verminderen en in onze eigen bedrijfsvoering streven we naar klimaatneutraliteit in 2030.

### 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.



## Avéro Achmea: CyberZeker

---

De afgelopen jaren hebben mkb'ers veel processen gedigitaliseerd. Dit brengt kansen met zich mee, maar ook risico's. Denk aan DDoS-aanvallen, phishing e-mails, onbedoelde datalekken door medewerkers en andere cyberrisico's.

**Ronald Blom CyberZeker expert:**

*We staan samen met onze cybersecurity partners klaar om onze klanten te helpen de risico's te beperken met uitstekende oplossingen. Gaat het toch mis? Dan kan men terugvallen op onze Cyberverzekering.*



# Context en Strategie

Onze omgeving	13
In gesprek met onze stakeholders	16
Onze strategie	21
Onze waardecreatie	25

## Onze omgeving

We opereren in een omgeving waarin nieuwe technologie, demografische ontwikkelingen en economische en politieke veranderingen leiden tot nieuwe risico's en kansen. In dit hoofdstuk schetsen we ons beeld van de context waarin we werken. Welke trends en ontwikkelingen hebben invloed op Achmea en wat vinden onze stakeholders belangrijk?

### Externe ontwikkelingen

Als basis voor onze strategie hebben we gekeken naar de veranderingen in onze omgeving. Veranderingen die er al zijn, die we verwachten of die zich mogelijk kunnen voordoen, en die bestaande activiteiten raken of nieuwe activiteiten mogelijk maken. We zien domeinen met geleidelijke veranderingen, zoals demografie (vergrijzing, aantal huishoudens en heterogeniteit), zorgvuldigheid naar klanten en omgeving, veranderende solidariteit en eigen ruimte en verantwoordelijkheid. We zien ook domeinen die kunnen leiden tot meer plotselinge ontwikkelingen, zoals economie en politiek, wet- en regelgeving, technologie en connectiviteit. De verwachte ontwikkelingen hebben we vertaald in mogelijke impact die deze (gezamenlijk) kunnen hebben op onze huidige en toekomstige activiteiten.

### Vraagzijde: te verzekeren risico's

Aan de vraagzijde zien we veranderingen in risicoprofielen. Gebruiksrisico's nemen af en we krijgen steeds meer inzicht in gezondheidsrisico's. Nieuwe risico's liggen op de terreinen cybersecurity, gezondheid, klimaat, energietransitie, deeleconomie en (bedrijfs) aansprakelijkheid. We kijken ook naar (mogelijke) veranderingen in het pensioenstelsel en het zorgstelsel. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen van klanten toe, mede door ervaringen in andere sectoren. We zien een verschuiving in de mate waarin mensen bereid zijn risico's van elkaar te dragen die ze als 'vermijdbaar' beschouwen. Bijvoorbeeld door aanpassing van rijgedrag of



leefstijl, of door monitoring van de veiligheid rond huis en bedrijfspand of gezondheid.

### Aanbodzijde: proposities

Aan de aanbodzijde verwachten we een verdere consolidatie in delen van de Nederlandse markt en nieuwe toetreders. Nieuwe toetreders kunnen bestaande spelers zijn die hun speelveld uitbreiden (mogelijk ook 'big-techs'), maar ook 'insurtechs' die zich richten op specifieke proposities of onderdelen van de waardeketen. Dat kan leiden tot het vervagen van de marktgrenzen van het verzekeringsbedrijf. We zien ook nieuwe aanbodmodellen, zoals verzekeringen voor een beperkte duur

of met een beperkte reikwijdte ('single spot'), verzekeringen die als onderdeel van een product worden verkocht ('embedded insurance') en de combinatie van diensten en verzekeringen. We verwachten op termijn meer samengestelde proposities met een component van dienstverlening of een (soms nauwelijks herkenbare) component van verzekeren. Voorbeelden zijn concepten zoals mobility-as-a-service en vitaliteitsdiensten. Het is onzeker welke businessmodellen op termijn de markt zullen domineren. Dat vraagt een voortdurend aanpassen aan de actuele marktsituatie, partnering met partijen die in het voorveld van de ontwikkelingen actief zijn en 'trial and error' in het ontwikkelen van proposities.

**Klantrelatie: interactie**

In de interactie met klanten zien we dat klanten steeds meer de wijze van interactie met de verzekeraar bepalen. Klanten verwachten gepersonificeerde interactie op basis van klantdata (klant-, transactie- en steeds meer ook gedragsdata) met inzet van alle mogelijke digitale media. We verwachten dat (digitale) platformen en op termijn ook spraaktechnologie en persoonlijke digitale assistenten gemeengoed worden. De snelheid hiervan is onzeker en wordt (mede) bepaald door de keuzes die technologiebedrijven maken en door de framing op social media. We verwachten ook een veranderende rol van het intermediair, meer gericht op hoogwaardig advies en toegevoegde waarde voor complexe klantvragen.

**Bedrijfsmodel: technologie, rol en overige**

Ook het bedrijfsmodel van een verzekeringsbedrijf

verandert door de langdurig lage rente en door de inzet van nieuwe technologie. Veel van de onderliggende technologie voor nieuwe interactiemodellen (bijvoorbeeld distributieplatformen) is al 'gebruiksklaar'. Marktstandaarden zijn daar niet de remmende factor. Deze maken regelmatige interactie met klanten mogelijk zonder veel meerkosten. In hoog tempo komen nieuwe technologieën beschikbaar. Relatief nieuw zijn smart machines, machine learning, Internet of Things (IoT), blockchain en augmented reality. We verwachten dat met name de eerste drie de komende jaren hun weg zullen vinden in onze sector. Zorgvuldig omgaan met (klant)data is daarbij cruciaal.

In onderstaande figuur is kort samengevat waar we de meeste impact verwachten van deze (en andere) externe ontwikkelingen op onze activiteiten.

**BELANGRIJKSTE EXTERNE ONTWIKKELINGEN****VRAAGZIJDJE: TE VERZEKEREN RISICO'S**

1. Verschuivingen in risicodeling (als gevolg van verandering in technologie, gedrag en solidariteit)
2. Nieuwe en opkomende risico's o.a. cyber en klimaat

**KLANTRELATIE: INTERACTIE**

5. Meer en andere modellen voor verkoop van en interactie bij een verzekering
6. Specifiek: (distributie)platform, partnering en ecosystemen

**AANBODZIJDJE: PROPOSITIES**

3. Meer en andere aanbodmodellen en nieuwe aanbieders
4. Specifiek: diensten (los en als onderdeel van samengestelde proposities)

**BEDRIJFSMODEL: TECHNOLOGIE, ROL EN OVERIGE**

7. Inzet van perspectiefvolle technologieën en exponentieel datagebruik
8. Te kiezen maatschappelijke rol positionering
9. Langdurige lage rente

**ONZE UITDAGINGEN**

De combinatie van deze ontwikkelingen leidt tot een aantal deels nieuwe uitdagingen waarmee we rekening moeten houden.

**Maatschappelijke rol**

Nieuwe proposities en een andere dan gebruikelijke maatschappelijke rol en positionering gaan het verschil maken. Klanten en andere stakeholders willen weten hoe wij omgaan met nieuwe risico's, maar ook welke bijdrage we leveren aan het oplossen van sociale en maatschappelijke vraagstukken. Dat kan soms via verzekeringen, soms via nieuwe oplossingen. Het is een uitdaging om Achmea en haar merken hierin actief te positioneren. We hebben hierover gesproken met onze stakeholders (zie Hoofdstuk In gesprek met onze stakeholders).

**Aanbod- en interactiemodellen**

We bereiden ons voor op een veranderend aanbod aan verzekeringen en diensten en nieuwe vormen van klantinteractie. Allereerst in het particuliere schadebedrijf, maar inmiddels ook breder. Marktacceptatie van nieuwe aanbodmodellen vindt weliswaar niet van vandaag op morgen plaats. Maar na een eerste succesvolle marktentree kan het snel gaan en leiden tot het verdringen van bestaande aanbodmodellen. Dit vraagt om het maken van keuzes en investeren voordat de markt verdeeld is. Nieuwe vormen van klantinteractie vragen een nog langere aanlooptijd waarbij partijen fors moeten investeren, ook zonder korte termijn verdienmodel. Ook hier geldt dat vroegtijdige positionering en partnering doorslaggevend zijn voor het succes. Daarin liggen ook voor Achmea grote uitdagingen.

**Technologie en data**

Klanten verwachten ook van financiële dienstverleners effectieve inzet van nieuwe technologie en gebruik van data

Weloverwogen gebruik hiervan biedt mogelijkheden om meer waarde voor klanten te creëren en onze positie te versterken. Daarmee kunnen we toegevoegde waarde bieden van een geheel andere orde dan door bestaande proposities te vernieuwen. Bovendien kan slim gebruik van data en technologie onze manier van werken structureel verbeteren en efficiënter maken. Daarvoor moeten we interne en externe data beter ontsluiten. Deze toegang moeten we ook voor de toekomst borgen evenals de vaardigheden versterken om data om te zetten in waarde voor klanten. Dit roept ook vragen op over de grenzen van het gebruik van technologie en met name van klantdata. Transparantie en zorgvuldigheid in het gebruik daarvan zijn voorwaarde voor acceptatie door klanten.

#### **Lage rente**

Het huidige lage renteniveau en de kans dat de rente de komende tijd laag blijft raakt direct en indirect onze klanten en is van grote invloed op onze solvabiliteit en mogelijkheden voor 'free capital generation'. Dit kan onze mogelijkheden om te investeren in nieuwe bedrijfsmodellen beperken.

#### **Gebalanceerd investeren**

Deze uitdagingen samen betekenen dat we moeten investeren in ons toekomstige businessmodel om mee te bewegen met de veranderingen in de markt en met andere bedrijven binnen en vooral buiten de sector. Dit naast de noodzakelijke investeringen vanuit veranderende wet- en regelgeving, (mogelijke) veranderingen in het pensioen- en zorgstelsel en de al langer bestaande noodzaak tot digitalisering. Het is belangrijk om ons resultaat op peil te houden om voldoende investeringsruimte te creëren voor de toekomst.

## In gesprek met onze stakeholders

Wij onderhouden structureel en veelvuldig contact met veel verschillende stakeholders: onze klanten, medewerkers, business partners, aandeelhouders, kapitaalverschaffers, maatschappelijke organisaties, belangengroepen en toezichthouders. Dat doen we op vele manieren. Met onze klanten is er via klantcontactcentra rechtstreeks contact tussen klanten en medewerkers. Daarnaast zijn er volop contacten via klantenraden, klantenpanels, verzekerdenraden, Vereniging Achmea en organiseren we dialoogtafels en online onderzoeken.

Ieder jaar voeren de directeuren van Achmea uitgebreide stakeholdergesprekken tijdens een 24-uurs directieraad. In 2019 was dit in Utrecht waar is gesproken met grootzakelijke klanten, twee zorginstellingen, een milieuorganisatie, wetenschappers, vertegenwoordigers van het Europees innovatieprogramma Climate Kic en onze aandeelhouder/distributiepartner.

In mei 2019 hebben we een klimaatconferentie georganiseerd waarop met relevante stakeholders is gesproken over voor Achmea relevante klimaatthema's, zoals de gezondheidseffecten van klimaatverandering, vermindering van de CO<sub>2</sub> footprint van de beleggingen en de bescherming tegen de gevolgen van klimaatverandering.

Met Vereniging Achmea is het handelingsperspectief van Achmea op maatschappelijke thema's verkend. Dit gebeurde binnen themawerkgroepen waarin leden van Vereniging Achmea en medewerkers van Achmea samenwerken. Er waren werkgroepen over de thema's Werk & Inkomen, Prettige Oude Dag, Leefbare Samenleving, Big Data & Privacy, Klimaat en Zorg & Gezondheid. De aanbevelingen van deze werkgroepen zijn in de Raad van Bestuur besproken.

### 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. Vereniging Achmea heeft geen winstoogmerk en kent twee statutaire doelen:

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

Achmea staat midden in de samenleving en voert dialoog over maatschappelijke thema's. De inbreng die 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.

Het Bestuur van Vereniging Achmea behandelt de zaken die het beleid betreffen en wordt benoemd door de Ledenraad. Het Bestuur heeft goedkeuring van de Ledenraad nodig voor een aantal belangrijke besluiten. 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.

De samenwerking met Vereniging Achmea bepaalt zo mede onze coöperatieve identiteit als verzekeraar. Coöperatieve waarden als solidariteit, samenwerking, zeggenschap en invloed van klantleden zijn nog steeds volop van kracht.

Met onze medewerkers zijn we in gesprek via werk- en teamoverleg en in 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 Betrokkenheid Onderzoek (MBO).

Met business partners spreken we via Achmea Corporate Relations en in bilateraal zakelijk overleg. Via het Achmea-initiatief 'De Kamer' bespreken wij met onze grootzakelijke klanten en wetenschappers maatschappelijke vraagstukken. Het contact met onze aandeelhouders, waaronder Vereniging Achmea en

Rabobank, is ingebed in de formele governance. Met externe kapitaalverschaffers wordt onder meer gesproken tijdens ontmoetingen met analisten.

### WAT VINDEN ONZE STAKEHOLDERS BELANGRIJK?

Uit de hiervoor genoemde stakeholdercontacten leren we welke thema's onze stakeholders voor Achmea het belangrijkste vinden. Deze hebben we samengevat in dertien materiële thema's. We zien een consistent beeld met de stakeholderconsultaties van de afgelopen jaren en de online onderzoeken die we in 2018 en begin 2019 hebben uitgevoerd onder een grote groep stakeholders uit verschillende maatschappelijke geledingen.



Onze stakeholders verwachten dat wij ons inzetten voor duurzaamheid en vinden het van groot belang dat ons bedrijf maatschappelijk relevante keuzes maakt als verzekeraar, belegger en werkgever. Onze missie om bij te dragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving sluit aan bij deze verwachting en is mede daarom een leidend principe voor onze nieuwe strategische periode 2020-2025.

In lijn hiermee is het belang dat Achmea toekent aan de materiële thema's licht aangepast ten opzichte van 2018. Het betreft de materiële thema's Verantwoord beleggen, Duurzame producten en diensten, Klimaatverandering en Werkgeverschap. In onze strategische keuzes zijn deze

thema's belangrijker geworden. Dat wordt weerspiegeld in de materialiteitsmatrix.

In de materialiteitsmatrix hieronder is te zien hoe onze stakeholders (Y-as) en Achmea (X-as) het belang van de dertien thema's voor Achmea beoordelen. De thema's worden hierna toegelicht.

In de hoofdstukken onderdeel van Onze Doelstellingen & Resultaten geven we voorbeelden van de wijze waarop wij met materiële thema's omgaan. Hoe wij deze thema's vertalen naar de nieuwe strategische periode lichten wij toe in het hoofdstuk Onze Strategie.

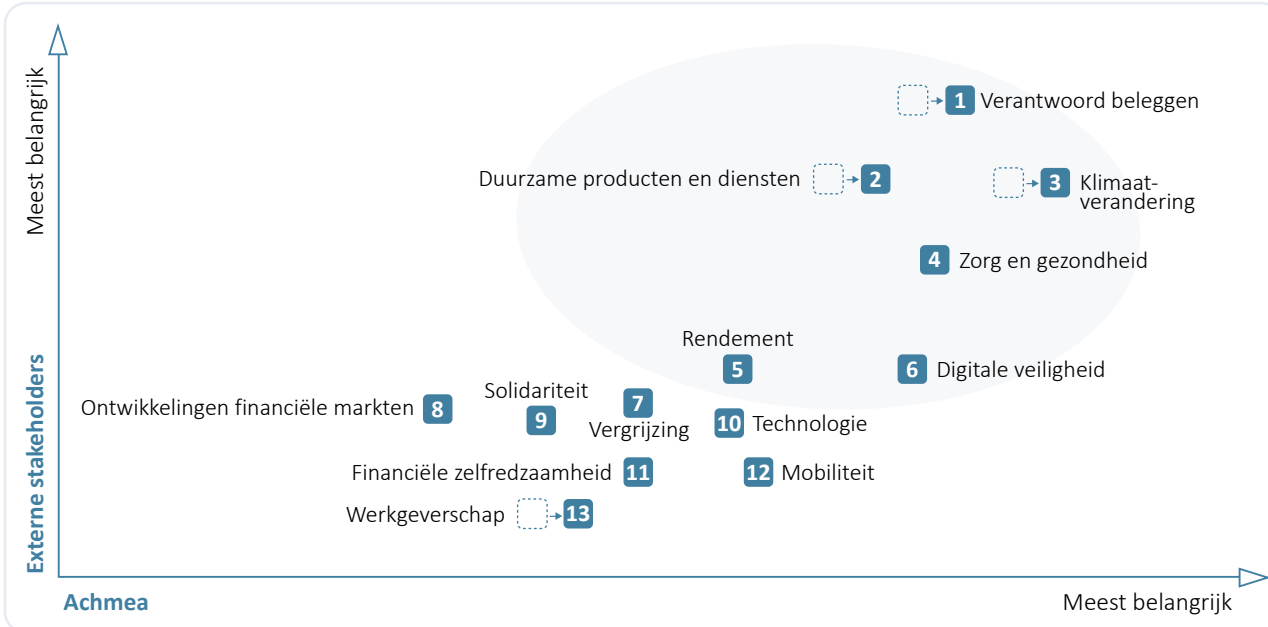
**Verantwoord beleggen**

Achmea belegt premies in het belang van haar klanten. Verantwoord beleggen betekent dat we goed rendement behalen waarbij we ook rekening houden met de duurzaamheid van de activiteiten (van het bedrijf) waarin we beleggen. Duurzaamheidsaspecten spelen een rol bij de keuze voor beleggingen en voor de impact die we daar mee hebben. Ook stakeholders verwachten dat we beleggen met respect voor mens, dier en leefomgeving. Benchmarks zoals de Eerlijke Verzekeringswijzer toetsen het beleid en de praktische uitvoering ervan en beïnvloeden daarmee de reputatie van Achmea. Door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen, in gesprek te gaan over het beleid van ondernemingen en door het uitsluiten van bedrijven of sectoren geven wij invulling aan duurzaamheidsoverwegingen. Ook beleggen we in bedrijven en fondsen die een maatschappelijk duurzame impact nastreven door bijvoorbeeld in groenfondsen. Een uitgebreide verantwoording is te vinden op [pagina 37-42](#).

**Klimaatverandering**

Klimaatverandering raakt ons als verzekeraar op verschillende manieren. We zien de schade als gevolg van extreem weer toenemen. Nieuwe diensten gericht op preventie helpen om de verzekeraarbaarheid van onze klanten in stand te houden. We willen onze klanten ook ondersteunen met (financiële) diensten voor verduurzaming. Op termijn worden beleggingen in sectoren met fossiele energie risicovoller. Als belegger kunnen we de energietransitie helpen financieren. Als kantoororganisatie en werkgever willen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot verminderen. Achmea draagt bij aan het uitvoeren van het 'Klimaatakkoord'. Op [pagina 38-43](#) staat hoe wij hier invulling aan geven.

**MATERIALITEITSMATRIX**



### Duurzame producten en diensten

Onze missie is bijdragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Als verzekeraar kunnen we dat vooral doen door oplossingen aan te bieden voor bestaande en nieuwe risico's waar klant en samenleving mee worden geconfronteerd. Preventie speelt hierin een belangrijke rol. Ontwikkelingen op het gebied van cyberveiligheid, mobiliteit, circulaire economie, klimaatverandering, sociale zekerheid, wonen en zorg, ouderdagsvoorzieningen, zorg en gezondheid raken al onze activiteiten en klantgroepen. Dit vraagt om nieuwe en duurzame producten en diensten die inhoud geven aan onze missie. Voorbeelden van de manier waarop Achmea bijdraagt aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving zijn te vinden in het hoofdstuk '[Hoe wij waarde creëren voor onze klanten](#)'.

### Zorg en gezondheid

Het Nederlandse zorgstelsel behoort tot de beste stelsels van de wereld, waarbij de overheid bepaalt wat verzekerd is. Binnen dat speelveld is het aan zorgverzekeraars om de effectiviteit te vergroten en de kosten zo laag mogelijk te houden. Door stijgende zorgkosten staat de toekomstige toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Nederland onder druk. Dit is een wezenlijk politiek en maatschappelijk vraagstuk. Een aantal ontwikkelingen speelt hierin een rol, zoals vergrijzing en een ongezonde leefstijl. Door de invloed van dure, nieuwe medicijnen en andere medische innovaties kunnen de gemiddelde behandelkosten hoger worden. Het bevorderen van een gezonde leefstijl én prijsbeheersing van medicijnen en zorg zijn cruciaal voor het behoud van toegankelijke en goede zorg. Onze zorginkoop is gericht op goede en betaalbare zorg. Ook investeren we in initiatieven die een gezonde leefstijl stimuleren, de kwaliteit van leven van (chronische) patiënten bevorderen en zorg letterlijk dichterbij brengen. Achmea werkt eraan om zorg toegankelijk te houden voor iedereen. Zie [pagina 31-32](#) en [34-35](#).

### Rendement

Rendement is belangrijk voor de continuïteit van ons bedrijf. Dat vraagt om een goede balans tussen uitvoeringskosten, winst en solvabiliteit enerzijds en de premiehoogte anderzijds. Achmea stuurt op een verantwoord rendement. Zie hoofdstuk '[Hoe wij financiële waarde creëren](#)'.

### 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 hebben ook te maken met 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 46](#) en hoofdstuk '[Hoe wij waarde creëren via onze processen](#)'. Ook biedt Achmea oplossingen op het gebied van cybersecurity aan klanten. Zie [pagina 33](#) en [37](#).

### Vergrijzing

Vergrijzing raakt Achmea als pensioenaanbieder en zorgverzekeraar. Met Achmea Pensioen Services, Achmea Investment Management en samen met het Centraal Beheer Algemeen PensioenFonds (APF) bieden we toekomstbestendige pensioenvoorzieningen. Zie [pagina 29-31](#) en [49](#). Als zorgverzekeraar besteedt Zilveren Kruis veel aandacht aan het bevorderen van vitaliteit en, gezamenlijk met werkgevers, preventie. Dit zodat mensen zo gezond mogelijk ouder worden. Ook worden initiatieven ondersteund om zorg thuis aan te bieden. Zie [pagina 31-32](#) en [34-35](#).

### Ontwikkelingen financiële markten

Ontwikkelingen op de financiële markten beïnvloeden de beleggingsresultaten en de solvabiliteit. 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 negatief beïnvloeden. Met ons Asset & Liability Management (ALM)-beleid stemmen we onze beleggingen af op de verplichtingen en beheersen we de risico's binnen de intern gestelde bandbreedtes. Meer hierover in deel 2, Geconsolideerde Jaarrekening, Kapitaal- en risicomanagement.

### Solidariteit

Solidariteit is een belangrijke basis voor de risicodeling waar verzekeren op gebaseerd is. Doorgeschoten individualisme kan solidariteit onder druk zetten, wat kan leiden tot meer ongelijkheid in de samenleving. Tegelijkertijd ontstaan ook nieuwe vormen van solidariteit zoals broodfondsen, energiecoöperaties en initiatieven die de deeleconomie bevorderen. In de verzekeringsmarkt zien we 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 en blijft solidariteit het fundament voor verzekeren. Zie [pagina 10](#), [21](#) en [22](#).

### Technologie

Technologische ontwikkelingen zijn belangrijk voor onze dienstverlening. Deze maken het mogelijk dat klanten op elke gewenste manier en elk gewenst tijdstip contact met ons hebben. Digitalisering biedt nieuwe mogelijkheden om risico's beter in te schatten. Klantgerichte 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 [pagina 22](#) en hoofdstuk '[Hoe wij waarde creëren via onze processen](#)'.

### 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 is een belangrijk thema voor 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 voorbeelden [pagina 29-31](#) en [37](#).

### Mobiliteit

Nederland heeft grote uitdagingen op het gebied van mobiliteit. Toenemende filedruk, dichtslubbende (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. Door deze ontwikkelingen kan de markt voor autoverzekeringen kleiner worden, maar ontstaan nieuwe mogelijkheden voor dienstverlening op het gebied van mobiliteit. Daarom wil Achmea een rol spelen om schone,

slimme en veilige mobiliteit te stimuleren. Bijvoorbeeld met schone en slimme deelauto-initiatieven, zoals We Drive Solar en met de AutoModus-app en WegWijsVR van Interpolis op het gebied van veilige mobiliteit. Zie [pagina 35](#).

### Werkgeverschap

Goed werkgeverschap bindt de juiste medewerkers aan het bedrijf. Dit is van belang voor onze innovatiekracht, en voor de klantrelevante en toonaangevende dienstverlening die wij nastreven. Achmea heeft behoefte aan specifieke competenties en talenten. Achmea concurreert op de arbeidsmarkt met grote ondernemingen én kleinere, innovatieve bedrijven en start-ups. 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 en met goede arbeidsvoorwaarden. Achmea wil een inclusieve werkgever zijn en heeft daarom beleid om de diversiteit onder medewerkers te vergroten. Zie [pagina 44-46](#).



## Interpolis: Groene daken

Steeds vaker valt er veel regen in korte tijd. De druk op riolen en daken neemt daardoor toe. Op schade zit niemand te wachten. Interpolis zoekt daarom naar slimme oplossingen die schade verminderen of helpen voorkomen. Een groen dak is zo'n oplossing. Het vermindert de kans op waterschade.

*Interpolis*



# Onze strategie

## AFRONDEN SAMEN WAARMAKEN

In 2019 hebben we de periode Samen Waarmaken afgerond. Dat was het leidende thema van onze ambitie en strategie voor de jaren 2017 - 2019. Dit was de laatste stap in een periode waarin we organisatiewijzigingen hebben doorgevoerd naar aanleiding van de gevolgen van de financiële crisis in 2008. Eerst met het programma Huis van Verandering (2011 - 2013), vervolgens met Vernellen & Vernieuwen (2014 - 2016) en tenslotte Samen Waarmaken (2017 - 2019). Deze drie strategische periodes stonden in het kader van het versterken van onze positie om een antwoord te kunnen bieden op veranderingen in de markt en economie.

We hebben de afgelopen drie jaren veel bereikt met Samen Waarmaken. We hebben geïnvesteerd in innovaties gebaseerd op de inzet van technologie en data, en in digitalisering van bedrijfsprocessen en klantinteractie. Mede daardoor zien we onszelf nu als voorloper in digitalisering en innovaties in de sector. Ons operationeel resultaat is verbeterd door maatregelen op kosten, schadelast, premie en beleggingen, de volatiliteit is verminderd en we hebben kapitaal vrijgespeeld door balansmanagement. We hebben nieuwe klanten aangetrokken bij Oudedagsvoorzieningen (ODV), de overname van bancaire activiteiten van a.s.r. en de marktintroductie in Canada. We hebben ons Ierse bedrijf en Independer verkocht en de activiteiten voor Bedrijfstakpensioenfondsen afgebouwd. Tegelijkertijd zijn we klantgerichter gaan werken bijvoorbeeld doordat we op een breder scala aan onderwerpen het KlantBelangCentraal sturen dan vereist door de toezichhouder. Daarnaast hebben we nieuwe wet- en regelgeving zoals MiFID II verwerkt, is de IT-security verbeterd én hebben we een deel van ons bedrijf vernieuwd. De bedrijfskosten zijn in de periode 2017-2019 met ruim €250 miljoen gedaald. Het aantal fte's is in dezelfde periode gedaald met ruim

1.800 door meer efficiency, afbouw van het service book en portfoliomaatregelen. In 2019 is de afbouw van fte's beperkter, mede door strategische investeringen in groei en projecten die noodzakelijk zijn om onze activiteiten in lijn te houden met veranderende wet- en regelgeving en marktomstandigheden. In de periode 2017-2019 is de omzet bij zowel Schade & Inkomen als Zorg gestegen door groei van de portefeuille en premiemaatregelen. In Zorg hebben we ons marktleiderschap behouden. Met de ODV-keten bereiken we nieuwe particuliere en institutionele klanten. Het beheerd vermogen van Achmea Investment Management is in sterke mate gegroeid en het renteresultaat bij Achmea Bank is aanzienlijk toegenomen. Door verkoop van Friends First is de omzet Internationaal gedaald, maar daar waar we nog wel actief zijn is de ontwikkeling positief. Het service book bij Pensioen & Leven is in lijn met onze verwachting licht gekrompen en tegelijkertijd zijn de kosten teruggebracht.

## NIEUWE STRATEGISCHE PERIODE: DE KRACHT VAN SAMEN

Onze omgeving verandert in hoog tempo. Daarom is het van groot belang dat we ons voorbereiden op de toekomst. Met onze Strategie 2025 zetten we een stip op de horizon. Verwachtingen van onze stakeholders, waaronder natuurlijk onze klanten, zowel ten aanzien van de waarde die we hen bieden, als onze bijdrage aan de samenleving staan centraal. En we richten ons op de versnellende digitalisering en op fundamentele andere bedrijfsmodellen die mogelijk gaan verschijnen. Vanuit eigen kracht en samen met anderen. Deze verandering is de leidende gedachte voor de komende strategische periode 2020 - 2022, die we de titel 'De kracht van samen' hebben gegeven. Daarmee benadrukken we de kern van onze activiteiten, risico's delen zodat ze voor een individu beheersbaar zijn. Maar het gaat ook over het benutten

van de unieke samenstelling van de groep en de impact die we daardoor in de markt en de samenleving kunnen maken. Én waarmee we ons kunnen onderscheiden van de concurrentie. En we benadrukken dat we meer dan in het verleden samenwerken met partners om onze doelen te bereiken.

Als onderdeel van het formuleren van onze nieuwe strategie, houden we ook rekening met onze identiteit, wie we zijn en waarom we doen wat we doen. We benadrukken onze coöperatieve identiteit om aan te geven dat we een bijzonder soort onderneming zijn. We doen het juist voor anderen en niet alleen voor onszelf. Voor individuele klanten en voor klanten als collectief, de samenleving.

Onze rol daarbij is in de loop van de tijd veranderd. Traditioneel was dit het faciliteren van de omgang met risico's, in de vorm van verzekeringen en preventie. Daar hebben we in de loop van de tijd zaken aan toegevoegd, zoals het combineren van verzekeringen met bijvoorbeeld dienstverlening om klanten meer toegevoegde waarde te bieden. Meer recent richten we ons daarbij op vijf maatschappelijke domeinen (strategische focusgebieden) en drie duurzame ontwikkelingsdoelen. Daarbinnen willen we een bijdrage leveren aan oplossingen voor sociale of maatschappelijke problemen, zoals gezond(er) en veilig(er) leven en het invullen van goed werkgeverschap. Vanuit deze rollen hebben wij geformuleerd wat we willen bereiken.

## WAT WE WILLEN BEREIKEN EN WAARIN WE ONS WILLEN ONDERSCHIEDEN

**Wij dragen bij aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving**

**Dat doen we door het uitoefenen van het bedrijf van verzekeraar, vermogensbeheerder en (financiële) dienstverlener**

**We kiezen voor impact op vijf maatschappelijke domeinen (strategische focusgebieden)**



Gezondheid dichterbij voor iedereen



Slimme, veilige en schone mobiliteit



Veilige en duurzame woon- en leefomgeving



Onbezorgd ondernemen en goed werkgeverschap



Financiële oplossingen voor nu, straks en later

**En we willen ons onderscheiden op drie duurzame ontwikkelingsdoelen**



Goede gezondheid en welzijn



Duurzame steden en gemeenschappen



Klimaatactie

**Daarin zijn we klantrelevant en toonaangevend**

**Zo willen we worden herkend en erkend als organisatie die waarde creëert voor klanten én samenleving**

Vanuit een langetermijnfocus geven we op eigentijdse wijze invulling aan solidariteit en inclusie. Door het stimuleren van preventie en het organiseren van risicodeling creëren we waarde voor al onze stakeholders, waaronder onze klanten, en voor de samenleving als geheel.

### SPEERPUNTEN OP WEG NAAR 2025

Om onze strategie succesvol te realiseren bouwen we voort op onze unieke kenmerken. Onze coöperatieve achtergrond is een belangrijke kracht waarmee we onderscheidend willen zijn in de markt. Onze merken zijn bovengemiddeld gewaardeerd en hebben vaak ieder een eigen geschiedenis middenin gemeenschappen. We spelen van oudsher een grote rol op de publiek-private markt van zorg, sociale verzekeringen en pensioen. Deze achtergrond maakt Achmea anders dan andere verzekeraars.

Samen met Vereniging Achmea willen we een eigentijdse invulling geven aan onze coöperatieve identiteit en aan die van onze merken. Dit een belangrijk uitgangspunt om de maatschappelijke impact die we willen hebben te realiseren. De vijf strategische focusgebieden geven op hoofdlijnen aan waar we het verschil willen maken voor onze klanten en de samenleving.

We gaan de krachten binnen onze onderneming méér bundelen. Geen andere organisatie in Nederland heeft een dusdanig unieke samenstelling van producten en activiteiten als Achmea. Door hechter samen te werken, kunnen we klanten beter van dienst zijn en (traditioneel) gescheiden domeinen met elkaar verbinden. Door de volle breedte van onze producten, diensten en distributiekraacht te benutten denken we goed gepositioneerd te zijn voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten op bijvoorbeeld het snijvlak van inkomen en gezondheid, zorg en wonen en financiële oplossingen.

We streven naar een verantwoord rendement als randvoorwaarde om te kunnen investeren in onze vernieuwing en maatschappelijke ambities. We zoeken hierbij naar een balans tussen korte termijn resultaten en lange termijn continuïteit voor onze klanten. Duurzaam verantwoorde financiële resultaten zijn belangrijk om te kunnen investeren in onze maatschappelijke ambities. We investeren in innovatie en groei, passend bij onze coöperatieve identiteit en de maatschappelijke impact die we willen hebben. Ons waardecreatiemodel (in het volgende hoofdstuk) geeft dit alles samengevat weer.

We zien innovatie als essentieel om onze strategie te realiseren. Dit heeft betrekking op technologie, digitalisering en inzet van data en over nieuwe vormen van samenwerking, distributie en dienstverlening. We willen nog slimmer gebruik maken van nieuwe technologie en data om een nog efficiëntere en meer digitale verzekeraar te worden. Hiermee zetten we in op gemak voor onze klanten en op een verdere optimalisering van onze dienstverlening. We betrachten grote zorgvuldigheid bij het omgaan met de ons toevertrouwde data en gegevens. Vanuit onze coöperatieve identiteit en in het belang van onze klanten werken we zo veilig en transparant mogelijk.

We streven er naar dat samenwerken met partners nog meer onderdeel wordt van onze manier van werken. Dat is nodig om onze klanten beter kunnen helpen en onze maatschappelijke ambities gezamenlijk te realiseren. Naast een breed aanbod met producten en diensten, betekent dit ook veel voor onze toekomstige distributie en samenwerking. Steeds vaker ontstaan platforms waar klanten in de breedte voor tal van zaken terecht kunnen. We willen daar een grotere en actievere rol bij spelen. Rabobank is én blijft voor ons een belangrijke partner. We willen met Interpolis nog relevanter worden voor klanten van Rabobank.

We willen onze gezamenlijke positie in de markt versterken en ons partnerschap nog breder inzetten.

We willen gerichte groei realiseren in geselecteerde markten. Met Achmea Pensioen Services, Syntrus Achmea Real Estate & Finance en Achmea Investment Management richten we ons op nieuwe klanten in de institutionele markt. In het buitenland groeien we in landen waar we al actief zijn.

De betrokkenheid en bevoegdheid van al onze collega's is cruciaal om onze strategie succesvol te realiseren. We bieden ruimte om te leren en willen de vaardigheden op het terrein van data en technologie versterken. Zo stimuleren we ondernemerschap en innovatie van binnenuit.

## KEUZES EN AMBITIE 2020 - 2022

### Onze focus

Onze focus voor de strategische periode 'De kracht van samen' hebben we vastgelegd in onze vernieuwde Strategiekaart (zie volgende pagina). Hierin heeft de maatschappelijke rol die we willen invullen een meer prominente plaats gekregen. Zowel het herkend worden als verzekeraar met een coöperatieve identiteit als de impact die we ambiëren op de strategische focusgebieden zullen we niet van vandaag op morgen volledig realiseren. Ze geven wel een duidelijke richting en ambitie aan. De realisatie vergt een proces van voortdurend verbeteren. De kaart geeft richting en stelt ons in staat meer integraal te sturen over alle zes dimensies van de kaart en weloverwogen keuzes te maken in prioritering en tempo vanuit een langetermijnfocus.

### Focus in bedrijfsonderdelen

De bedrijfsonderdelen die samen Achmea vormen, hebben naast een gezamenlijke verantwoordelijkheid ook een eigen

rol en focus in het realiseren van onze strategie. Deze zijn mede afhankelijk van de specifieke marktomstandigheden in de markt waar het bedrijfsonderdeel zich op richt, de mate van volwassenheid van het bedrijfsonderdeel en het toekomstige verdienpotentieel.

**Schade & Inkomen.** We zoeken een balans tussen groei en rendement. In de doelgroepen particulieren, zzp-ers en het MKB willen we verder groeien. We investeren in schadelastbeheersing en verfijnde prijsstelling en we vergroten de efficiëntie van standaard processen. Omdat we in de markt op termijn ingrijpende veranderingen verwachten, verkennen we nieuwe proposities rondom wonen, klimaat en mobiliteit.

**Zorg.** We willen gezondheid dichterbij brengen voor klanten en een rol spelen in het toekomstbestendig maken van het zorgaanbodlandschap. We willen het bereik van bestaande proposities vergroten. En we verkennen of we onze competenties en data in kunnen zetten voor dienstverlening rondom vitaliteit en gezond ondernemen.







**Pensioen & Leven.** Het service book blijft in de komende jaren een belangrijke pijler onder onze verdien capaciteit en free capital generation, ondanks de te verwachten langzame terugloop van de omvang hiervan. Kostenverlaging, balansmanagement en stabilisatie van het resultaat zijn hier de belangrijke aandachtspunten. In het open book, bestaande uit de overlijdensrisicoverzekeringen en direct ingaande lijfsrentes en -pensioenen, willen we juist ons marktaandeel vergroten.

**Oudedagsvoorzieningen.** De keten ODV is in opbouw. In de afgelopen jaren hebben we de onderdelen opnieuw gepositioneerd, mede in het licht van de beweging naar collectief variabel pensioen en Defined Contribution-

oplossingen. De komende jaren staan in het teken van het realiseren van groei en schaal, het terugbrengen van de kosten en heldere communicatie met pensioendeelnemers. Daarnaast anticiperen we op vernieuwingen in het pensioenstelsel, investeren we in een pensioenplatform en maken we een verdere beweging naar meer verantwoord beleggen.

**Internationaal.** We streven naar stabiele en relevante marktposities in de landen waar we actief zijn. We zetten onze strategie van versnelling en het opschudden van gevestigde markten voort.

**Portfoliokeuzes.** We volgen de consolidatie in de Nederlandse markt om de mogelijkheden voor aanvulling op onze huidige activiteiten te onderzoeken.

 <b>Klant</b>	<p>Klantbelang centraal en wederzijds vertrouwen vormen de basis van ons handelen</p>	<p>Klanten weten zich optimaal geholpen met onze (domeinoverstijgende) proposities</p>	<p>Klanten voelen zich sterk verbonden met onze merken</p>
 <b>Maatschappij</b>	<p>Wij worden herkend als coöperatieve verzekeraar die zich samen met Vereniging Achmea en klantraden inzet voor klant en samenleving</p>	<p>Wij hebben impact op vijf strategische focusgebieden</p>	<p>Wij verduurzamen onze proposities, beleggingen en bedrijfsvoering</p>
 <b>Medewerker</b>	<p>We ontwikkelen (nieuw) talent en vakmanschap en stimuleren vitaliteit, diversiteit en inclusie</p>	<p>Leidinggevendens coachen teams en geven richting en ruimte</p>	<p>We vergroten de wendbaarheid van onze organisatie en werken effectief samen over ketens en merken heen</p>
 <b>Partner</b>	<p>Wij maken het strategisch partnership van Rabobank, Achmea en Interpolis voor alle partijen succesvol</p>	<p>We werken samen met (distributie)partners om groei en innovatie te versnellen</p>	<p>We versterken onze distributie door inzet van eigen platformen (CB en ZK) en aansluiting op externe platformen</p>
 <b>Proces</b>	<p>We excelleren in effectieve en efficiënte processen</p>	<p>Wij maken van data informatie waarmee we onderscheidend zijn voor onze klanten, medewerkers en partners</p>	<p>Wij werken digitaal</p>
 <b>Financieel</b>	<p>Wij realiseren onze resultaatambitie mede door vernieuwing van ons portfolio in binnen- en buitenland</p>	<p>Wij zorgen voor een robuuste balans en kapitaal- en liquiditeitspositie</p>	<p>Wij realiseren kosten- en inkoopvoordelen door onze schaal</p>

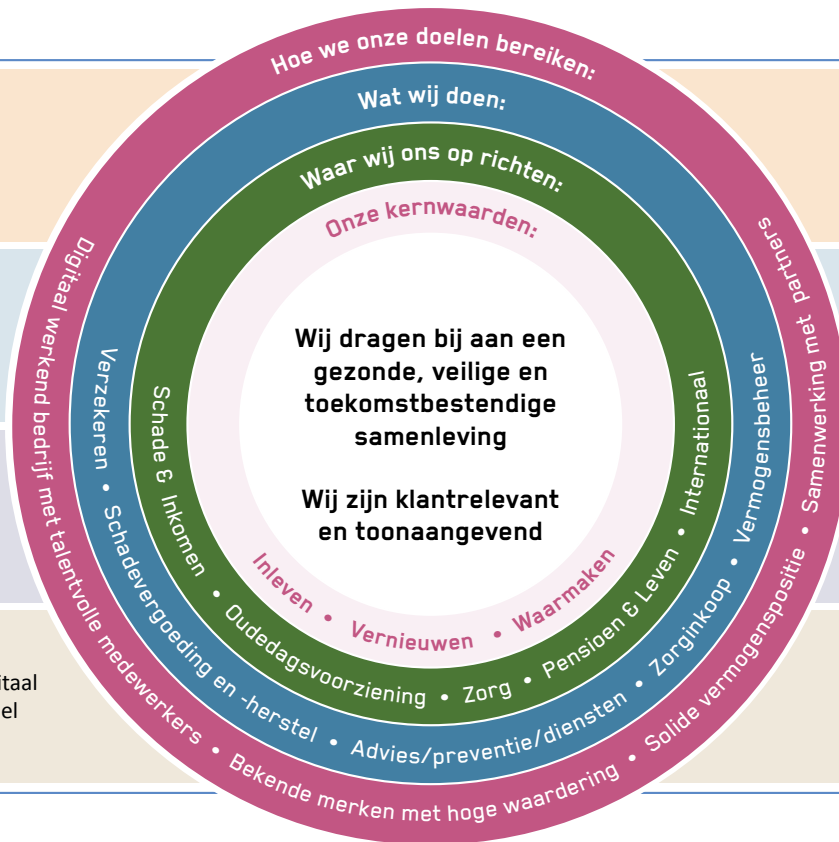


# Onze waardecreatie

Ons waardecreatiemodel laat de relatie zien tussen onze strategie, het bedrijfsmodel en de resultaten c.q. output 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 verschillende hoofdstukken van dit jaaroverzicht.

## INPUT VAN ONZE STAKEHOLDERS

	<b>Klanten</b> leggen premies in en betalen voor onze dienstverlening
	<b>Medewerkers</b> zetten hun talenten in voor onze klanten en ons bedrijf
	<b>Zakelijke partners</b> werken met ons samen op het gebied van distributie en proposities
	<b>Kapitaalverschaffers</b> leveren het kapitaal om te investeren in ons businessmodel



## OUTPUT

Inzicht, advies en oplossingen voor risico's
Persoonlijke en professionele ontwikkeling
Duurzame wederzijdse succesvolle samenwerking
Solide, gezonde financiële basis en rendement

## IMPACT

<b>Gezondheid dichterbij voor iedereen</b>
<b>Schone, veilige en slimme mobiliteit</b>
<b>Veilige en duurzame woon- en leefomgeving</b>
<b>Onbezorgd ondernemen en goed werkgeverschap</b>
<b>Financiële oplossingen voor nu, straks en later</b>

## SDG's



# Onze Doelstellingen en Resultaten

Hoe wij waarde creëren voor onze klanten	27
Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij	34
Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers	44
Hoe wij waarde creëren voor onze partners	48
Hoe wij waarde creëren via onze processen	50
Hoe wij financiële waarde creëren	53

## Hoe wij waarde creëren voor onze klanten

We willen toonaangevend en klantrelevant zijn in het dagelijks leven van onze klanten. De behoefte aan hulp bij het omgaan met risico's blijft bestaan. Maar de manier waarop we daar invulling aan geven, ontwikkelt zich. We gaan van 'schade vergoeden en voorkomen' naar 'het leven aangenamer, veilig en gezonder maken'. Van 'mensen helpen voorkomen dat ze iets verliezen' naar 'mensen helpen om iets te behouden of te bereiken'. Een gezond lichaam, een fitte geest, een veilige woon-, werk- en reisomgeving en een financiële planning die rekening houdt met nieuwe onzekerheden, nieuwe kansen en een ondernemend leven. Achmea wil de klant centraal stellen en daarom is het van groot belang om te weten wat er bij de klant leeft en waar klant en maatschappij behoefte aan hebben. Dit geven we vorm door onze klanten actief te betrekken bij onze productontwikkeling en -beoordeling. Ook geven we hen

invloed via klantraden, waar we met hen spreken over klantbediening, verzekeringen en diensten.

Wij toetsen onze prestaties op het klantbelang onder meer 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.

### Goed geholpen met onze verzekeringen en diensten

Wij willen klanten helpen het leven aangenamer, veilig en gezonder maken. Dit doen wij door te helpen bij het voorkomen van risico's. En als een risico werkelijkheid wordt, helpen wij mensen en organisaties om door te kunnen gaan. Samen met onze klanten willen we er ook zoveel mogelijk

### LAAGGELETTERDHEID

Achmea ondersteunt de aanpak van laaggeletterdheid al jaren. Ondanks de 2,5 miljoen volwassenen die laaggeletterd zijn, rust er een groot taboe op het onderwerp. Veel mensen durven er niet voor uit te komen dat ze moeite hebben met lezen, schrijven en/of rekenen. Achmea is al zo'n 10 jaar sponsor van de Stichting Lezen & Schrijven, waarbij Achmea jaarlijks de Taalheldenprijzen sponsort. Tijdens de Week van de Alfabetisering in september 2019 vroeg Achmea samen met Stichting Lezen & Schrijven aandacht voor laaggeletterdheid. Begin 2019 heeft Achmea aangekondigd dat medewerkers meer gaan leren over laaggeletterdheid én dat ze gaan leren hoe zij op niveau A2 kunnen communiceren. We willen dat de communicatie met onze klanten duidelijk en begrijpelijk is. Voor iedereen. Inmiddels hebben de eerste pilot-trainingen plaatsgevonden.

voor zorgen dat tegenslagen zich niet voordoen. Vanuit onze deskundigheid helpen wij klanten met onze kennis over preventieve maatregelen die zij kunnen nemen onder meer door preventie-diensten. En we dragen oplossingen aan zodat zij bij een onverwachte tegenslag verder kunnen met hun leven. Oplossingen zoals verzekeringen en financiële dienstverlening, vaak digitaal en innovatief. Institutionele klanten helpen wij met diensten op het gebied van pensioenuitvoering en vermogensbeheer. Dit doen we zo veel mogelijk samen met partners zoals pensioenfondsen. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor onze partners'. Om onze klanten goed te bedienen maken we onder meer gebruik van portals waarmee pensioendeelnemers zich op de hoogte kunnen stellen van



hun verwachte inkomen voor later. Ook zetten wij onze kennis en expertise in op het gebied van duurzaam beleggen. Meer hierover is te lezen in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

Onze klanten zijn tevreden over de producten en diensten van onze merken. Dit blijkt onder meer uit klanttevredenheidsonderzoeken in 2019 (zie tabel hieronder). De scores van onze schadeverzekeringsmerken zijn in 2019 verder gestegen en voor onze zorgverzekeringsmerken gelijk gebleven. De meeste merken presteren boven of op het sectorgemiddelde. Dit geeft ons vertrouwen in

ons beleid om samen met klanten de producten en service verder te verbeteren.

Onze dienstverlening wordt steeds digitaler: steeds meer verzekeringen worden online verkocht, servicevragen worden online afgehandeld en klanten kunnen 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.

#### Keurmerk Klantgericht Verzekeren









Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren onderstreept de

kwaliteit van de klantgerichtheid van een verzekeraar. Evenals in 2018 heeft Achmea in 2019 al haar keurmerken behouden.

#### Klantbelang Dashboard

We streven naar de aansluiting bij huidige en toekomstige wensen en eisen van klanten. Klanten kunnen dit verifiëren bij onafhankelijke instanties, zoals toezichhouders en consumentenorganisaties. Met het Klantbelang Dashboard van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft de AFM-normen gesteld om te toetsen of Achmea als grote verzekeraar het belang van de klant centraal stelt in haar producten en diensten. De toetsing op claimafhandeling wordt

### OVERZICHT VAN KLANTTEVREDENHEIDSCORES ACHMEA MERKEN 2019 (2018)

	KEURMERK KLANTGERICHT VERZEKEREN	CONSUMENTENMARKT						ZAKELIJKE MARKT			
		SCHADE <sup>1</sup>		ZORG <sup>2</sup>		LEVEN <sup>1</sup>		SCHADE <sup>3</sup>		INKOMEN <sup>3</sup>	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Centraal beheer		7,7	7,5			7,1	7,4	7,9	7,8	7,5	7,3
Interpolis		7,6	7,6	8,1	8,1	7,3	7,3	7,6	7,4	7,5	7,4
Zilveren Kruis				7,9	7,9						
Avéro Achmea <sup>4</sup>				7,8	7,7			7,5	7,3	7,2	7,2
De Friesland Zorgverzekeraar				8,1	8,1						
FBTO		7,5	7,5	8,1	8,1	7,2	7,1				
InShared		7,4	7,3								
OZF				8,0	8,2						
Pro Life				8,2	8,2						
<b>Gemiddelde Achmea merken</b>		<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>	<b>7,3</b>
<b>Sectorgemiddelde</b>		<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,5</b>	<b>7,4</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>

1. Bron: Verbond van Verzekeraars, Verzekeraars in Beeld onderzoek 2019 en 2018

2. Bron: SAMR, Klantenmonitor Zorgverzekeringen, stand april 2019 en 2018

3. Bron: Verbond van Verzekeraars, Klanttevredenheidsonderzoek Zakelijk 2019 en 2018

4. Avéro Achmea verkoopt vanaf 1 april 2019 geen particuliere schadeverzekering meer. Daarom zijn er geen klanttevredenheidsscores beschikbaar voor dit merk over 2019 voor schadeverzekeringen in de consumentenmarkt. We hebben de vergelijkende cijfers hiervoor aangepast

## SCORE TOETSING CLAIMAFHANDELING

MERK	SCORES	
	2019 <sup>2</sup>	2018 <sup>1</sup>
Centraal beheer	4,3	4,5
Interpolis	4,3	4,3
Zilveren Kruis	4,8	4,5
Avéro Achmea	4,5	4,0
FBTO	4,3	4,5
InShared	3,5	3,8
OZF <sup>3</sup>	2,5	3,0
Pro Life	4,8	4,5
Markt	3,8	3,8

1. Bron: Stichting toetsing verzekeraars, thema-onderzoek claimafhandeling 2018

2. Bron: Stichting toetsing verzekeraars, thema-onderzoek klacht- en feedback management 2019

3. Met ingang van 1 januari 2020 is OZF geïntegreerd in Zilveren Kruis

uitgevoerd door de Stichting Toetsing Verzekeraars (Stv). In 2019 hebben bijna alle bedrijfsonderdelen goede scores behaald op het themaonderzoek Klacht- en feedbackmanagement van de Stv (zie tabel): Pro Life en Zilveren Kruis scoorden een 4,8 (2018: 4,5) op de schaal van 5, goed voor een gedeelde 2e plaats van alle verzekeraars die toestemming hebben gegeven hun score te publiceren. De scores van bijna alle Achmea merken lagen boven de gemiddelde score van alle deelnemende verzekeraars van 3,8 (2018: 3,8).

## CENTRAAL BEHEER

Van de financiële dienstverleners in Nederland, zoals opgenomen in de 'Nederlandse Customer Experience

Excellence Analysis 2019' uitgevoerd door KPMG, bieden we met Centraal Beheer de beste klantervaring. In dit onderzoek onder ruim vijfduizend Nederlandse consumenten zijn meer dan tweehonderd merken in tien verschillende sectoren beoordeeld. De producten van Centraal Beheer presteren ook goed in het onderzoek van de Consumentenbond. De Consumentenbond benaderde 8 grote verzekeraars via telefoon en verschillende digitale kanalen. Er werd getoetst op wachttijd, bereikbaarheid en service. Centraal Beheer eindigde in 2019 op nummer 1. De relationele NPS van Centraal Beheer Schade particulieren over 2019 is +9 (2018: +5).

Met Centraal Beheer hebben we ook in 2019 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 realtime wijzigingen doorvoeren, al dan niet geholpen door een medewerker. Na vijf jaar is de Centraal Beheer App een volwaardig kanaal. De app is al veel gedownload en duizenden keren beoordeeld: onze klanten waarderen de app met 4+ sterren. Daar zijn we trots op.

Ook in 2019 heeft Centraal Beheer weer de Kleine Deukjes Dagen georganiseerd. Twee dagen per jaar worden een grote groep klanten uitgenodigd om maximaal drie kleine deukjes gratis uit te deuken. Achmea medewerkers verwelkomen deze dagen klanten, die dit evenement zeer waarderen.

## Veilige en duurzame woon- en leefomgeving

In 2019 is een aantal in 2018 gestarte initiatieven verder ontwikkeld. In 2018 is Klushulp gestart, een dienst om snel en gemakkelijk een goede vakman in te huren. Sinds de start zijn er vele duizenden klussen geboekt en daarmee klanten geholpen. In september 2019 is de nieuwe dienst Woningonderhoud live gegaan. Via deze dienst kunnen consumenten hun woning in goede staat houden door binnen- en

buitenschilderwerk. Via de tool krijgt de consument direct inzicht in de prijs en tijd van schilderwerk en kan met een klik op de knop een schilderklus worden aangevraagd. Voor de dienst Duurzaam Woongemak wordt verwezen naar het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

## Onbezorgd ondernemen en goed werkgeverschap

Medewerkers activeren om inzetbaar te zijn en te blijven is voor werkgevers een uitdaging. Met de app 'Lekker bezig' voor werknemers hebben we met Centraal Beheer deze uitdaging opgepakt. Het doel is om begin 2020 op te schalen naar 1.000 gebruikers.

Centraal Beheer biedt klanten sinds begin 2019 de mogelijkheid om met robo-advies hun arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) af te sluiten: volledig online geautomatiseerd advies voor het inventariseren van de behoeften, risicobereidheid en financiële positie van de klant. Daarna volgt een advies welke AOV-verzekering het best bij de klantsituatie en -voorkeuren past. Met robo-advies hebben klanten 24/7 toegang tot kwalitatief advies.

## Financiële oplossingen voor nu, straks en later

We ontwikkelen Centraal Beheer tot een brede financiële dienstverlener die klanten proposities biedt voor financiële zekerheid. Een voorbeeld hiervan is FinanceBook, een gezamenlijk initiatief van Centraal Beheer en Achmea Pensioen Services. FinanceBook is een tool voor werknemers die via de werkgever wordt aangeboden en helpt bij het opstellen van een financieel overzicht. Via de app kunnen veilig en gemakkelijk gegevens van de Belastingdienst, het UWV en Mijnpensioenoverzicht.nl worden opgehaald.

Met Centraal Beheer maakten we in 2019 een groei door met de Thuis Hypotheek. Centraal Beheer maakt het hypotheekklanten gemakkelijker om een hypotheekaanvraag digitaal te doen. Door digitale ontsluiting van de juiste



## Centraal Beheer: Klushulp

Met Centraal Beheer Klushulp kunnen klanten een klus laten uitvoeren door één van de Centraal Beheer vakmannen. Of het nu gaat om een lekkende kraan, cv-onderhoud of het ophangen van gordijnen. De Centraal Beheer Klushulp is er voor iedereen. Wanneer het de klant uitkomt.

We willen het iedereen gemakkelijk maken. Zo ook met onze Klushulp. Waarmee snel een vakman kan worden geregeld.



informatie wordt het zowel voor de klant en als de adviseur veel eenvoudiger om een aanvraag te doen. Het doel is om met een druk op de knop straks een hypotheek af te kunnen sluiten. Het product is inmiddels door de grens van €1 miljard heengegaan.

Eind 2018 lanceerden we de Centraal Beheer Juridische hulp. Klanten en niet-klanten kunnen bij (dreigende) juridische problemen advies krijgen of een contract laten beoordelen en betalen hiervoor een vast bedrag (geen verzekering, geen abonnement). In 2019 hebben we de eerste klanten met deze dienst geholpen.

## ZILVEREN KRUIS

In 2019 bestond Zilveren Kruis 70 jaar. Ter gelegenheid van het 70-jarig bestaan maakte Zilveren Kruis 70 online portretten van klanten en 70 persoonlijke levenslessen. Om elkaar te inspireren over hoe je lekker in je vel kunt zitten. Iedere dag weer. Ook als het tegenzit.

Zilveren Kruis heeft de ambitie 'Gezondheid dichterbij te brengen voor iedereen'. We maken daarnaast het polisaanbod graag eenvoudig en overzichtelijk voor onze klanten. Daarom kijken we kritisch naar het aantal merken en producten en de toegevoegde waarde ervan. Dat is in lijn met verzoeken vanuit politiek en samenleving. Op 31 december 2019 zijn Avéro Achmea Zorgverzekeringen N.V. en Zilveren Kruis Zorgverzekeringen N.V. gefuseerd. Het merk Avéro Achmea blijft niet langer bestaan als zorgmerk. Ook het merk OZF is met ingang van 1 januari 2020 volledig geïntegreerd in de Zilveren Kruis-systemen. Daarnaast is op 31 december 2019 Zorgkantoor Friesland B.V. gefuseerd met Zilveren Kruis Zorgkantoor N.V. Op deze manier kunnen we efficiënter werken, de kosten verlagen en de premie betaalbaar houden.

De klantbeleving meten we met behulp van de relationele NPS van Zilveren Kruis. De NPS is de afgelopen jaren gestegen naar +7 en nu licht gedaald naar +5. Om een

volgende slag te maken hebben we geïnvesteerd in online en social media. Dit is beloond met verschillende prijzen waaronder een Social Media award.

### Toegankelijkheid zorg

Om de zorg voor de regio beschikbaar te houden werkt Zilveren Kruis samen met ziekenhuizen, huisartsen en andere zorgverzekeraars om aan alle inwoners de juiste zorg op de juiste plek te geven. In februari 2019 presenteerde een aantal ziekenhuizen, Huisartsenzorg Drenthe, Zilveren Kruis en Menzis het plan voor het behoud van zorg in de regio Drenthe en Zuidoost-Groningen. De gemeente Amsterdam en Zilveren Kruis hebben afspraken gemaakt over het organiseren van de zorg voor de meest kwetsbare Amsterdammers (minima-contract) met een grote zorg- en ondersteuningsvraag. Dit betreft dan met name de eerste 1.000 dagen (geboortezorg), ouderen en GGZ. Ook zet Zilveren Kruis met het ziekenhuis OLVG en zorgverlener Cordaan de Virtual Ward in, een digitaal platform waar zorgverleners en de patiënt met elkaar contact hebben, voor de juiste zorg op het juiste moment op de juiste plek, veilig thuis. Ziekenhuis Tergooi gaat samen met Zilveren Kruis 20% van de ziekenhuiszorg dichterbij naar huis brengen. Met een intentieverklaring hebben beide organisaties aangegeven dit te willen realiseren.

### Gezond Ondernemen

Met Gezond Ondernemen ondersteunt Zilveren Kruis organisaties bij het gezond en vitaal houden van hun medewerkers. Het eigen programma 'Afvallen met Afspraken', dat in 2019 van start is gegaan, draagt hieraan bij. Gezond Ondernemen versterkt de vitaliteit van haar collectiviteiten bijvoorbeeld op het gebied van slaap met de NightOwl. Hiermee kan eenvoudig worden vastgesteld of iemand een slaapapneu heeft. Zilveren Kruis biedt de NightOwl aan bij werkgevers, omdat veel werknemers niet weten dat ze een slaapapneu hebben of zich niet laten behandelen.

## WAAROM SPREEKT ZILVEREN KRUIS ZORGPLAFONDS AF?

Zilveren Kruis wil graag alle zorg voor alle patiënten geregeld hebben én de zorg betaalbaar houden. Dat geeft soms dilemma's zoals bij het bepalen van zorgplafonds. Zorgaanbieders en Zilveren Kruis maken gezamenlijk afspraken over kwaliteit, wachttijden en de organisatie van zorg en over budget. Dat budget is gebaseerd op het aantal behandelingen en de kosten in het vorige jaar en de verwachtingen voor de komende periode. Bijna altijd blijken die budgetafspraken voldoende. Soms levert een zorgverlener meer zorg dan we samen hebben afgesproken en is het zorgplafond bereikt. Dan kijken we samen naar de oorzaken en oplossingen. Soms maken we een afspraak over extra budget. Bijvoorbeeld als er in de regio te weinig alternatieven zijn. Of als een instelling zelf alles heeft gedaan om er uit te komen met het budget. Als er voldoende vergelijkbare zorg in de regio is bij andere instellingen, is een extra afspraak niet altijd nodig. Zo zorgen we ervoor dat zorg beschikbaar is voor onze klanten en geen extra premiegeld wordt ingezet. Voor een klant kan dat echter wel betekenen dat hij/zij niet bij de eerste voorkeur terecht kan.

### Collectiviteitskorting

Minister Bruins van Medische Zorg en Sport heeft besloten om de maximale collectiviteitskorting met ingang van 1 januari 2020 te verlagen van 10% naar 5%. Zilveren Kruis vindt dat de samenwerking met collectiviteiten, zoals werkgevers, gemeenten, bonden en patiëntenverenigingen, een waardevolle bijdrage levert aan het realiseren van goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Collectiviteiten hebben een belangrijke rol als gespreks- en onderhandelingspartner namens en voor hun leden. Ze leveren waardevolle inzichten over wensen en behoeften en helpen bij de vertaling daarvan naar zorginhoudelijk maatwerk. Bovendien zijn collectiviteiten van belang bij het ontwikkelen van programma's en innovaties gericht op preventie, verzuimreductie en zelfredzaamheid. Samen met collectiviteiten maken wij concrete samenwerkingsafspraken om deze toegevoegde waarde te realiseren. De collectiviteitskorting is daarbij een belangrijke randvoorwaarde voor collectiviteiten om via een aantrekkelijk aanbod voldoende leden of deelnemers aan zich te binden. Zilveren Kruis start vanaf 2020 met collectieve aanvullende verzekeringen voor de sectoren zorg en onderwijs. Hiermee biedt Zilveren Kruis klanten een extra keuzeargument naast korting om zich collectief te blijven verzekeren.

### INTERPOLIS

In 2019 bestond Interpolis 50 jaar. De coöperatieve achtergrond is nog steeds de basis voor ons verzekeringsbedrijf. De dienstverlening bij schade blijft een sterk punt van Interpolis. De relationele NPS van Interpolis Schade particulieren over 2019 is +7 (2018: +4). Om de dienstverlening verder te verbeteren hebben we in 2019 een pilot 'service na claims' uitgevoerd. In deze pilot hielpen we de klant niet alleen bij schade, maar attendeerden we de klant ook op diensten om de toekomstige impact van schades te verkleinen.

### Schone, veilige en slimme mobiliteit

Interpolis heeft een bijdrage geleverd aan het maatschappelijke debat over afleiding in het verkeer en het vergroten van de verkeersveiligheid. De AutoModus-app van Interpolis stimuleert de bestuurder om de telefoon niet te gebruiken tijdens het rijden. De AutoModus-app wordt in combinatie met de autoverzekeringen aangeboden in de markt. Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

### Veilige en duurzame woon- en leefomgeving

Bij nieuwe initiatieven willen we zowel klanten helpen bij hun risico's (en daarmee hun zelfredzaamheid vergroten) als een maatschappelijke bijdrage leveren. Met Thuiswacht en de Inbraakbarometer levert Interpolis een bijdrage aan een veilige woon- en leefomgeving. Ook zet Interpolis zich in om de veiligheid op bedrijfsterreinen te vergroten. Met BedrijfInZicht heeft Interpolis in 2019 een beveiligingssysteem voor bedrijven getest. Gebouwen worden voorzien van slimme camera's, ledverlichting en een app om de veiligheid bij bedrijven te vergroten en inbraak, diefstal en criminaliteit te voorkomen. Daarnaast rolde Interpolis in 2019 de 'groene daken' verder uit in Nederland. Dit ter voorkoming van schade door wateroverlast. Ook dragen groene daken bij aan klimaatadaptatie en zorgt het voor isolatie bij hitte of kou. Lees meer hierover in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

### Gezondheid dichterbij voor iedereen

Ook in 2019 heeft Interpolis haar initiatieven op het gebied van welbevinden voortgezet. Daarbij lag het accent op het voorkomen van burn-outs bij millennials met bijvoorbeeld de 'digital detox' en 'slaapchallenge'. Slaapinterventies maken inmiddels vast onderdeel uit van de dienstverlening en het zorgverzekeringspakket.

### FBTO

In 2019 boekte FBTO goede resultaten op het gebied van klanttevredenheid en relevantie. Zo kwam FBTO als winnaar uit de bus bij de Digitale Service Scan voor schadeverzekeraars. Dit is de jaarlijkse digital customer service benchmark van onderzoeksbureau WUA! Dit betekent dat FBTO.nl klanten de beste online service in reizen en autoverzekering bood in 2019.

Om een veilige rijstijl bij onze klanten te belonen en te stimuleren heeft FBTO de rijstijlverzekering ontwikkeld. Meer informatie hierover is te vinden in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

De nieuwe website is het hart van de nieuwe digitale strategie van FBTO. Deze is samen met de klant ontwikkeld: intuïtief, mobile first, kanaalonafhankelijk, relevant en bij de hand. De gelaagdheid van de content op het nieuwe FBTO.nl zorgt voor diepgang en gebruikersgemak. In 2019 won FBTO de 1e prijs bij de Shopping Awards in de categorie 'Personal & Financial Services'. Met deze prijs is FBTO officieel onderscheiden door de vakjury als Beste Financiële Website. Ook heeft FBTO in de categorie Verzekeraars, de eerste prijs gewonnen voor De Beste Website van 2019. De Website van het Jaar-verkiezing is de ultieme publieksprijs die zich richt op de kwaliteit en inhoud van websites.

### INSHARED

InShared heeft in 2019 stappen gezet in het verbeteren van de prijs/kwaliteit verhouding van de InShared Autoverzekering. De voorwaardenscore per november 2019 in Independer is gestegen naar de volgende scores: Wettelijke aansprakelijkheid motorrijtuigenverzekeringen (WA) 9,5 Beperkt Casco (BC) 9,2 en Volledig Casco (VC) 8,1. MoneyView heeft de InShared Autoverzekering de maximale beoordeling van 5 sterren op zowel prijs (VC) als voorwaarden



(WA) gegeven. De Consumentenbond oordeelde al eerder dat de InShared Autoverzekering (WA) met een 9 de hoogste was in de test (Geldgids november 2018).

In de jaarlijkse meting van de klanttevredenheid is de NPS van InShared gestegen van +9 naar +17. Deze groei hangt waarschijnlijk samen met de inspanningen van InShared in het afgelopen jaar, op het gebied van bijvoorbeeld de verbeterde Verzekeringsmap. Ook de communicatie over de nieuwe jaarbeloning heeft daaraan bijgedragen. De premie blijft de belangrijkste driver voor de NPS. In de klantreviews van Independer is InShared gestegen van een gemiddelde beoordeling van 3,5 naar 4 sterren.

### AVÉRO ACHMEA

Avéro Achmea heeft het keurmerk MKB Verzuimontzorg-verzekering ontvangen. Dit is een nieuwe verzuimverzekering inclusief uitgebreide arbodienstverlening, het resultaat van afspraken tussen het ministerie van SZW, MKB-Nederland, VNO-NCW, LTO Nederland en het Verbond van Verzekeraars. Met dit keurmerk mogen wij deze verzekering vanaf 2020 toevoegen aan ons verzekeringspalet op het gebied van collectief Inkomen. Financieel adviseurs helpen mkb-ondernemers al dagelijks met het beperken van hun bedrijfsrisico's. Avéro Achmea wil adviseurs bewustmaken van de cyberrisico's die mkb-ondernemers lopen. We zien dat dit voor de meeste adviseurs nog een nieuwe wereld is. Ook rondom cybersecurity kunnen zij hun klanten goed adviseren. Nog belangrijker is dat zij hiermee ondernemers helpen om schade te voorkomen en te beperken.

### ACHMEA INTERNATIONAAL

Achmea is buiten Nederland actief in Turkije, Griekenland, Slowakije, Australië en Canada. Interamerican Greece heeft in voorgaande jaren de zorgverzekering Bewell geïntroduceerd op de Griekse markt. Met Bewell bieden we klanten gepersonaliseerde gezondheidsplannen, gebaseerd op hun daadwerkelijke behoeften en financiële mogelijkheden. In 2019 gaat Interamerican nog een stap verder. Zo biedt Bewell klanten betere toegang tot artsen voor individuele vraagstukken, ziektepreventie door gezondheids- en voedingsadviezen en een 24-uurshulplijn voor noodgevallen. Ook is er uitgebreide voedingsbegeleiding voor gezinnen, bijvoorbeeld met webinars. De verkopen van dit product in 2019 zijn toegenomen, alhoewel minder dan verwacht.

In Canada is de online verzekeringspropositie Onlia voor particuliere klanten een voorbeeld van internationale samenwerking. Onlia wil Canadezen op een positieve manier helpen om veiliger te zijn, in hun leefomgeving en in het verkeer. Onlia doet dit door hen te belonen voor positieve gedragsverandering.

# Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij

Achmea wil bijdragen aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. We doen dat met onze verzekeringen, dienstverlening en beleggingen en ook vanuit onze eigen bedrijfsvoering.

We richten ons op maatschappelijke impact op 5 strategische focusgebieden die passen bij onze kernactiviteiten en die zijn opgenomen in ons waardecreatiemodel. De Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling van de Verenigde Naties (SDG's) geven een extra richting aan onze maatschappelijke opdracht. We leggen de nadruk op 3 doelen: gezondheid en welzijn (SDG 3), duurzaam wonen en samenleven (SDG 11) en klimaatactie (SDG 13). In dit hoofdstuk laten we zien hoe we hier invulling aan geven.

Wij meten onze voortgang op onze ambitie op duurzame producten en diensten aan de hand van het aantal gerealiseerde innovaties. In 2019 zijn in totaal 18 innovaties gerapporteerd, bijvoorbeeld groene daken en duurzaam woongemak (zie dit hoofdstuk en het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor onze klanten' voor meer informatie over deze en andere innovaties).



## ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL ALS VERZEKERAAR

### Gezondheid dichterbij voor iedereen

Gezondheid is veel meer dan niet-ziek zijn; gezond zijn gaat ook over goed in je vel zitten. Dit noemen we 'het totaalplaatje van je gezondheid'. Zilveren Kruis probeert medewerkers en klanten zich bewust te maken van het belang van dit totaalbeeld. Als zorgverzekeraar dragen we suggesties aan en ondersteunen we zo nodig de administratieve afhandeling.

### Beter in je vel

Met de Zitcheck-campagne wil Zilveren Kruis mensen bewust maken van de gezondheidsrisico's van te veel zitten. In oktober is een bredere gezondheidscampagne gestart onder de titel 'Beter in je vel'. De 'beter-in-je-vel-check' biedt vragen en tips om beter te eten, te slapen, te bewegen en te ontspannen. De campagne is laagdrempelig en bestaat uit eenvoudige tips met kleine stapjes om je gezondheid te verbeteren. De app Actify, de digitale gezondheidscoach, is in 2019 verder uitgebreid en geeft informatie over gezonde voeding, bewegen en leefstijladvies.

### Burn-outs

Interpolis richt zich met het programma Welbevinden op stress- en burn-out klachten, vooral bij millennials. In 2019 heeft Interpolis The Lab of Life-training getest, het 4e experiment binnen dit programma. Dit heeft geleid tot een daling van de ervaren stress met 40% en een verbetering van de werk-privé balans met 39%. Daarnaast heeft Interpolis in 2019 het effect van preventieve interventie getest om burn-outs te voorkomen, via telefonisch en online contact met een psycholoog. De resultaten tonen aan dat de positieve mentale gezondheid drie maanden na het traject met gemiddeld 33% is verbeterd.

### Meer tijd voor zorg

Het terugdringen van administratieve lasten is belangrijk voor huisartsen en andere zorgaanbieders. Voor bepaalde vormen van specialistische zorg hoeven verzekerden van Zilveren Kruis geen verwijsbriefje meer te halen bij de huisarts. Zo krijgen zij sneller de juiste zorg en heeft de huisarts meer tijd voor andere patiënten. Het gaat om logopedie, ergotherapie, diëtetiek, fysiotherapie - en oefentherapie Cesar/Mensendieck. Met ingang van 2020 geldt dit ook voor lensimplantatie en TENS pijnbestrijding bij bevallingen. Zilveren Kruis heeft afspraken gemaakt

met o.a. de Landelijke Huisartsen Vereniging waarmee op regionaal niveau de huisartsenzorg wordt verbeterd. Er komt meer financiële steun om het basisteam van de huisarts te versterken, evenals samenwerking in de regio en het organiseren van de juiste zorg op de juiste plek. De afspraken zijn vertaald naar de overeenkomst die Zilveren Kruis huisartsen en hun organisaties aanbiedt in 2020 en 2021.

## VUURWERKMANIFEST

Achmea heeft zich al in 2016 als eerste - en tot nu als enige - verzekeraar aangesloten bij het vuurwerkmanifest. De jaarwisseling wordt gekenmerkt door vele honderden mensen met letsel aan handen, benen en ogen, miljoenen euro's schade aan auto's, huizen en bedrijfspanden, en geweld tegen politie en hulpverleners. Sommige wijken in dorpen en steden veranderen tijdens de viering van oud en nieuw in een soort oorlogsgebied. Achmea steunt daarom de brede maatschappelijke oproep om vuurwerk alleen te laten afsteken door professionals. Achmea heeft in december 2019 met een paginagrote advertentie in het AD opgeroepen het Nationaal Vuurwerkmanifest te tekenen. De tekst in de advertentie luidt:

*"Bij Achmea vinden we een veilige samenleving belangrijk. Consumentenvuurwerk past daar niet bij. Daarom steunen wij het Vuurwerkmanifest. Laten we samen het nieuwe jaar feestelijk beginnen met professionele vuurwerkshows. Dan kunnen we met elkaar genieten van vuurwerk, op een veilige manier!"*

### Zorg veilig thuis

Een aantal jaar geleden is Zilveren Kruis in samenwerking met Cardiologie Centra Nederland en FocusCura begonnen met HartWacht. Dit is telemonitoring bij patiënten met chronische hartproblemen. De patiënten kunnen eenvoudig thuis metingen doen en de cardioloog kijkt op afstand mee. Onderzoek naar de effecten heeft aangetoond dat HartWacht bijdraagt aan de kwaliteit van leven. Het leidt ook tot minder opnames, spoedbezoeken en ambulanceritten.

### Schone, veilige en slimme mobiliteit

Wij willen bijdragen aan de verkeersveiligheid door onze klanten aan te moedigen tot veilig gedrag. Vanuit ons klimaatbeleid vinden we het belangrijk om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Daarom nemen wij initiatieven op het gebied van schone mobiliteit. Veel van deze initiatieven steunen op het gebruik van data en slimme technologie.

### Vergroten van verkeersveiligheid

Interpolis voert al enkele jaren het debat over afleiding in het verkeer en het vergroten van de verkeersveiligheid. Hiervoor heeft Interpolis in 2019 zowel de Excellence Road Safety Award van de Europese Commissie als de Jacques Barrot Prize (publieksprijs) gewonnen. De door Interpolis ontwikkelde AutoModus-app is al meer dan 200.000 keer gedownload. De app maakt gebruik van positieve prikkels om bestuurders aan te zetten tot veilig rijgedrag. Gebruikers van de app hebben beduidend minder schade dan op basis van hun risicoprofiel verwacht mag worden. Bij de doorontwikkeling van deze app wordt onderzocht in hoeverre kop-staart botsingen voorkomen kunnen worden en hoe AutoModus uitgebreid kan worden met een coachend karakter ('Buddy'). Daarnaast is Interpolis gestart met het PhoNo-experiment. Hiermee wordt getest hoe we het gebruik van de mobiele telefoon onder fietsende jongeren kunnen terugdringen. Met de introductie van

### KLIMAAT ADAPTATIE MONITOR

Met haar coöperatieve achtergrond gelooft Achmea sterk in het gezamenlijk aanpakken van uitdagingen. Klimaatverandering is zo'n uitdaging. Achmea ziet het ongemak en de kosten van schade veroorzaakt door klimaatverandering bij klanten. Achmea is daarom met Royal HaskoningDHV en adviesbureau Nelen & Schuurmans een samenwerking aangegaan onder de naam BlueLabel. Dit om klanten te helpen zichzelf te wapenen tegen de gevolgen van bijvoorbeeld wateroverlast. In 2019 heeft Achmea een onderzoek uitgevoerd naar de 'klimaatbestendigheid' van woningen in Nederland: de Klimaat Adaptatie Monitor. Hieruit blijkt dat de meeste Nederlanders hun woning willen aanpassen aan de

gevolgen van klimaatverandering, zoals extreme hitte en wateroverlast. Maar ze weten onvoldoende hoe dat kan en hoe duur dat is. En van veel maatregelen hebben weinig mensen gehoord. Achmea wil bijdragen aan een veilige en toekomstbestendige samenleving. Achmea wil niet alleen schades vergoeden voor haar klanten, maar ook van waarde zijn bij het voorkomen ervan. Daarom investeert Achmea in preventie en dienstverlening. Zo helpt Interpolis bij de aanleg van een groen dak, helpt Centraal Beheer bij de installatie van zonnepanelen en adviseren we gemeenten met data-analyses zodat ze beter kunnen inspelen op toenemende wateroverlast en hittestress in steden.

de FBTO-rijstijlverzekering wordt een veilige rijstijl bij onze klanten beloofd en gestimuleerd. Met een speciale app kunnen klanten ons inzicht geven in hun rijgedrag. Elke maand krijgen zij een rijstijlscore die vertaald wordt in een korting op de verzekering. Onlia, onze Canadese joint venture, heeft de Onlia Sense safe driving app geïntroduceerd in 2019. De app schaaft rijvaardigheden in op basis van vijf categorieën en laat daarmee na elke rit zien wat goed ging en wat minder goed. Er zijn inmiddels ruim 35.000 geregistreerde appgebruikers.

WegWijsVR stelt kinderen in staat om virtueel in hun eigen omgeving (bijvoorbeeld van huis naar school) te oefenen met allerlei situaties in het verkeer en daardoor een veiliger verkeersdeelnemer te worden. Inmiddels nemen meer dan 275 scholen deel aan WegWijsVR en zijn ruim 30.000 licenties verstrekt waardoor kinderen virtueel kunnen oefenen.

Syntrus Achmea Real Estate & Finance (SA RE&F) gaat de komende jaren – in samenwerking met We Drive Solar – tussen 300 en 400 elektrische deelauto's in Utrecht neerzetten. De samenwerking is in 2017 begonnen met het aanbieden van drie auto's bij een Utrechts woningcomplex van SA RE&F en wordt nu uitgebreid. Huurders kunnen een abonnement voor een elektrische deelauto nemen. Zonnepanelen op de woningbouwcomplexen leveren een deel van de energie voor de auto's. De in de batterijen opgeslagen energie die niet nodig is voor autorijden, wordt teruggeleverd aan het gebouw. Interpolis ondersteunt Lightyear, de eerste zonne-energieauto die in Nederland wordt geproduceerd. Centraal Beheer is sponsor van het Solar team van de TU Eindhoven.

### Veilige en duurzame woon- en leefomgeving

Als verzekeraar zijn wij van oudsher gericht op een veilige

Foto volgt

## FBTO: Rijstijlverzekering

Geld besparen op je autoverzekering? Download dan de FBTO Rijstijl app en sluit via de app de autoverzekering af. De app meet de rijstijl en met de kilometers die worden gereden, kan de klant een deel van de basispremie terugkrijgen. Hoe mooier de rijstijl, hoe meer premie de klant terugkrijgt. Dat kan oplopen tot wel 30% per maand!

The logo for FBTO, featuring the letters 'FBTO' in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'O' is stylized with a multi-colored circular gradient behind it, transitioning from blue to green to yellow to red.

woon- en leefomgeving. Preventie speelt daarin een belangrijke rol. Wij willen onze rol als dienstverlener op het gebied van preventie uitbreiden. Daarbij maken we zoveel mogelijk slim gebruik van data en technologie.

### Thuiswacht en Inbraakbarometer

Met Thuiswacht en de Inbraakbarometer levert Interpolis een belangrijke bijdrage aan een veilige woon- en leefomgeving. De Inbraakbarometer voorspelt via een algoritme de kans op een inbraak in een postcodegebied. De inbraakbarometer is in de zomer van 2019 geïntroduceerd, genereerde veel publiciteit en is al door meer dan 140.000 gebruikers geraadpleegd.

### Duurzaam Woongemak en BlueLabel

Interpolis heeft in 2019 het groene-daken-initiatief verder uitgerold. Groene daken zorgen niet alleen voor minder waterschade op platte daken, maar nemen ook CO<sub>2</sub> op. In 2019 zijn bijna 1.000 groene daken gelegd en zijn daarnaast nog groene daken besteld die in de komende periode zullen worden gelegd.

Sinds juni 2019 kunnen woningeigenaren bij Centraal Beheer terecht voor zonnepanelen. Dit was de start van de dienst Duurzaam Woongemak, bedoeld om consumenten te helpen hun woning te verduurzamen. In 2019 heeft dit geleid tot 231 klanten en het plaatsen van 3.011 panelen.

Samen met Royal HaskoningDHV en adviesbureau Nelen & Schuurmans heeft Achmea BlueLabel opgezet. BlueLabel is een innovatief preventie-concept dat op het niveau van postcode-huisnummer inzicht biedt in klimaatrisico's: droogte, hitte, regenoverlast en overstroming. De kracht van BlueLabel zit in het combineren van data die we over deze risico's hebben. Met het inzicht dat BlueLabel geeft over de risico's kunnen klanten preventieve maatregelen treffen. De klanten van BlueLabel

zijn vooral gemeenten, die op basis van de inzichten de juiste maatregelen kunnen nemen in de publieke ruimte.

### Onbezorgd ondernemen en goed werkgeverschap

Wij werken vanuit de overtuiging dat werk van grote sociale en economische waarde is voor het individu en voor de samenleving. Wij willen ondernemers en hun medewerkers ondersteunen op de terreinen waarop wij veel kennis en ervaring hebben.

Avéro Achmea biedt een cyber-opleiding voor ondernemers om hen bewust te maken van cyberrisico's en hoe deze te voorkomen. Met BedrijfsInZicht zet Interpolis in op het vergroten van de veiligheid op bedrijfsterreinen. Met de Ondernemerswinkel biedt Centraal Beheer expertise aan ondernemers. In deze webwinkel kunnen ondernemers terecht voor advies en oplossingen voor juridische hulp, ICT, incasso en duurzaamheid.

### Financiële oplossingen voor nu, straks en later

Financiële kennis en zelfredzaamheid worden steeds belangrijker omdat collectieve regelingen en vaste banen niet meer vanzelfsprekend zijn. Bewustwording en het aanbieden van financiële oplossingen zien wij als een belangrijke rol die wij hebben voor de klanten en samenleving. Centraal Beheer heeft in 2019 FinanceBook gelanceerd, een tool voor werknemers die via de werkgever wordt aangeboden en betaald. Meer informatie hierover in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor onze klanten'.

### ONZE MAATSCHAPPELIJKE ROL ALS BELEGGERS EN HYPOTHEEKVERSCHAFFERS

Achmea is een grote belegger en vermogensbeheerder. Wij beleggen de premies van onze klanten (de eigen rekening en risico-portefeuille) en ook namens onze klanten (de rekening en risico polishouders-portefeuille)

om de verplichtingen, zoals te betalen schades en uitkeringen op pensioen- en levensverzekeringen, na te komen. Daarnaast zijn we met Achmea Investment Management, Syntrus Achmea Real Estate & Finance en Achmea Bank een vermogensbeheerder voor derden en hypotheekverschaffer. Als belegger en bank werken we met respect voor omgeving, mens en maatschappij.

### Eigen rekening en risico portefeuille

De drie SDG's 3, 11 en 13 zijn belangrijke input voor het beleggingsbeleid voor onze eigen rekening en risico-portefeuille. Om onze portefeuille op een verantwoorde manier te verduurzamen, met oog voor mogelijke financiële gevolgen, kiezen wij voor een geleidelijke beleidsuitvoering langs vijf lijnen:

1. Meten: Wij meten de maatschappelijke risico's en impact van onze beleggingsportefeuille. We meten de CO<sub>2</sub>-voetafdruk en screenen de beleggingsportefeuille op de normen uit het UN Global Compact, de OESO-richtlijnen en de UN Guiding Principles on Business and Human Rights.
2. Normen stellen: Wij sluiten sommige activiteiten uit van belegging en verminderen negatieve impact. Zo beleggen we niet in tabak, controversiële wapens en structurele schenders van het Global Compact. Wij investeren daarmee niet in bedrijven die met hun activiteiten fundamenteel indruisen tegen onze normen en waarden. Ook reduceren wij negatieve impact zoals de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van onze beleggingsportefeuille. In 2019 heeft Achmea het uitsluitingsbeleid voor landen (staatsobligaties) aangescherpt. Voorheen werden alleen landen uitgesloten die vallen onder het sanctiebeleid van de Nederlandse overheid (sanctiewet 1977). Met ingang van 1 januari 2020 worden landen ook beoordeeld op criteria van mensenrechten, arbeidsnormen en corruptie. Landen die slecht scoren op deze criteria worden

uitgesloten van belegging. Het beleid voor beleggingen in landen met regimes die voor ons onaanvaardbaar zijn, scherpener wij vanaf 2020 verder aan.

3. Beïnvloeden: Wij proberen invloed uit te oefenen op het beleid van ondernemingen waarin we beleggen via dialoog (engagement) en stemmen op aandeelhoudersvergaderingen (voting).
4. Impact maken: We beleggen met positief maatschappelijke impact. Dat doen we onder meer met green bonds, het verduurzamen van onze vastgoedbeleggingen en door het integreren van ESG-criteria in ons beleggingsproces.
5. Rapporteren: We zijn transparant en vertellen waar we voor staan en wat we doen. Dat doen we in ons jaarverslag, op onze website en sinds dit jaar via onze (half)jaarrapportages [www.achmea.nl](http://www.achmea.nl). Onafhankelijke externe partijen, zoals de UN PRI, VBDO en Eerlijke Verzekeringswijzer toetsen ons beleid.

#### Focus in MVB-beleid op Klimaatverandering

Het thema Klimaatverandering is één van de belangrijkste aandachtspunten. Wij willen onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk meten en reduceren en positief bijdragen door te investeren in projecten of bedrijven die klimaatverandering tegengaan. Achmea heeft zich verbonden aan het Klimaatakkoord van de financiële sector. Met dit akkoord wil de financiële sector in Nederland de uitstoot van broeikasgassen in 2030 op een kosteneffectieve wijze met 49% verminderen ten opzichte van 1990. Met de ondertekening van het klimaatcommitment door het Verbond van Verzekeraars namens alle verzekeraars, geeft Achmea aan te willen bijdragen aan de uitvoering van het Klimaatakkoord. We hebben toegezegd om vanaf 2020 te rapporteren over de klimaatimpact van zo veel mogelijk financieringen en beleggingen, uiterlijk in 2022 actieplannen op te stellen om deze impact te beperken en een substantiële bijdrage te leveren aan de energietransitie.

#### BEDRIJVEN AANSPREKEN OP KLIMAATVERANDERING

Achmea is via Climate Action 100+ actief in gesprek met de grote uitstoters van broeikasgassen in de olie- en gasector, elektriciteitsbedrijven en de chemische industrie. De olie- en gasproducten veroorzaken meer dan de helft van de wereldwijde uitstoot van broeikasgassen door energieverbruik. Tot nu toe hebben slechts een paar grote oliemaatschappijen de verantwoordelijkheid genomen voor hun rol en toegezegd de volledige CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verkleinen. Bij de meeste grote energiebedrijven blijft het onduidelijk hoe ze zich voorbereiden op een CO<sub>2</sub>-arm scenario. Een positief voorbeeld is Shell, die als één van de eerste olie- en gasondernemingen met concrete

plannen kwam om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk te verkleinen via een reeks doelen voor de periode tot 2050. Positief is ook dat de meeste nutsbedrijven uit onze engagements de aanbevelingen van de Taskforce on Climate-related Financial Disclosures hebben opgenomen in hun jaarlijkse publicaties, inclusief scenarioanalyses.

We ontwikkelen kaders op basis waarvan het topmanagement verantwoordelijk kan worden gehouden voor de realisatie van een CO<sub>2</sub>-arm scenario. Wij stimuleren ondernemingen niet alleen tussendoelen te stellen, maar ook deze strategische doelstellingen te integreren in beloningsplannen voor bestuurders.

Via onze beleggingen leveren wij een indirecte bijdrage aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Wij willen transparant zijn over onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk door deze over een zo groot mogelijk deel van de beleggingsportefeuille te meten. Voor aandelen en bedrijfsobligaties werd dit vorig jaar al gemeten. In dit jaarverslag breiden we de CO<sub>2</sub>-meting uit naar 58% van de van de Eigen rekening en risico portefeuille door ook de voetafdruk van staatsobligaties en hypotheek te meten. Vervolgens willen wij waar mogelijk onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk terugbrengen. Wij hebben al een eerste stap gezet met een 10% reductiedoelstelling van de CO<sub>2</sub>-voetafdruk in de aandelenportefeuille ten opzichte van de benchmark. Vanaf 2019 is in de bedrijfsobligatieportefeuille een 15% reductiedoelstelling ten opzichte van de gekozen benchmark geïntroduceerd.

Ook hebben wij besloten om niet langer te beleggen in bedrijven die meer dan 30% van hun omzet halen uit

kolen of uit de winning van olie uit teerzanden. Daarnaast gaat Achmea door met een intensief engagement-traject. We sporen vervuilende bedrijven actief aan om de bedrijfsvoering te verduurzamen.

Net als in 2018 beleggen wij in 2019 in green bonds. Wij stellen de eis dat deze obligaties moeten voldoen aan de Green Bond Principles. Dit geeft de belegger zekerheid dat er informatie wordt geleverd waarmee de milieu-impact van de belegging kan worden geëvalueerd. Daar bovenop hanteren onze vermogensbeheerders een eigen screening-beleid. Per eind 2019 bedroeg de totale belegging in green bonds €1.144 miljoen (2018: €729 miljoen). Daarnaast heeft Achmea in 2019 het Achmea Innovation Fund geïntroduceerd. Dit fonds verstrekt groeikapitaal aan ondernemingen die actief zijn op de terreinen gezondheid, mobiliteit, wonen en financiële oplossingen voor nu, straks en later. Het fonds richt zich op kansrijke initiatieven in Fintech



## Syntrus Achmea Real Estate & Finance: Slimme woningen

Syntrus Achmea Real Estate & Finance zet een nieuwe stap in het 'slimmer' maken van huurwoningen van beleggers. In Park Zonnehof in Duivendrecht worden de verwarming- en ventilatiesystemen van meer dan 100 nieuwe woningen op afstand gemonitord. Het onderhoudsbedrijf hoeft alleen nog langs te komen bij storingen en de jaarlijkse standaard controle behoort tot het verleden.

**syntrus** | achmea  
real estate & finance



en Insurtech die aansluiten bij onze strategische doelen. Het is de ambitie om het fonds te laten groeien naar een omvang van €100 miljoen.

#### Beïnvloeden met stemmen en dialoog

Door te stemmen op aandeelhoudersvergaderingen, maar ook door engagement over een specifiek thema proberen wij de waarde van onze beleggingen te vergroten en het duurzame gedrag en de kwaliteit van het bestuur te verbeteren (zie tabel hieronder).

De gesprekken die wij hebben gevoerd gingen onder meer over klimaatverandering, goed ondernemingsbestuur en betaalbare geneesmiddelen.

#### Externe toetsing van het verantwoord beleggingsbeleid VBDO benchmark voor verzekeraars

De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) beoordeelt verzekeraars periodiek op duurzaam beleggen. De beoordeling gaat over governance, beleid, implementatie en verantwoording. Voor het eerst werden vragen over de impact van klimaat(verandering) op de beleggingen gesteld, die deels meewogen in de score. Achmea is gestegen in de rangschikking van plek 5 naar plek 3.

#### PRI-beoordeling Achmea

Achmea heeft in 2007 de UN Principles for Responsible Investment (United Nations PRI) ondertekend.

Daarmee committeren we ons aan integratie van duurzaamheidscriteria in onze beleggingsprocessen. Ondertekenaars van de PRI worden jaarlijks getoetst op de kwaliteit van en reikwijdte van toepassing van deze principes. De PRI Association heeft Achmea in 2019 beoordeeld, met als resultaat de hoogst mogelijke score (A+) op Strategie en Governance. Op alle andere onderdelen scoorde Achmea gelijk of beter dan de vergelijkingsgroep.

#### ACHMEA BANK

Vanuit onze rol als hypotheekverstrekker willen wij bijdragen aan de doelstellingen van het Klimaatakkoord. Om de ambities van het Klimaatakkoord te realiseren, moet een groot deel van de Nederlandse woningvoorraad worden verduurzaamd. In 2019 zijn we daarom gestart met het monitoren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de hypotheekportefeuilles die wij van onze merken Woonfonds en Centraal Beheer beheren. Dat doen we aan de hand van de energielabels van de woningen. Per 31 december 2019

#### TOENEMENDE AANDACHT VOOR DE MAATSCHAPPELIJKE ROL VAN FARMACEUTEN

Achmea is een engagementprogramma gestart met een aantal farmaceuten over de prijs van geneesmiddelen. In april verscheen, op initiatief van de Eerlijke Verzekeringswijzer, het onderzoeksrapport Taming Big Pharma van SOMO, over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van farmaceutische bedrijven en de rol die beleggingen van verzekeraars hierin spelen. De thema's waarop verzekeraars, waaronder Achmea, werden beoordeeld zijn: transparantie over beleggingen in deze industrie, engagement, eerlijke belastingbetaling, leveren van betaalbare geneesmiddelen, het aandeel van beleggingen van verzekeraars in farmaceuten in relatie tot hun score in de Access to Medicine-index. Op al deze thema's komt Achmea, samen met 2 andere verzekeraars, als hoogst scorende verzekeraar naar voren.

#### ENGAGEMENTS EN STEMEN ACHMEA

BELEGGINGSENTITEIT	ENGAGEMENTS				STEMMEN			
	AANTAL ONDERNEMINGEN	AANTAL ONDERWERPEN	AANTAL ONDERNEMINGEN	AANTAL ONDERWERPEN	AANTAL AANDEEL-HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN	AANTAL AANDEEL-HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN
	2019		2018		2019		2018	
Namens Achmea	211 <sup>1</sup>	248 <sup>1</sup>	92 <sup>1</sup>	109 <sup>1</sup>	721	10.127	970	13.002
Namens (klanten van) Achmea Investment Management incl. Fondsmangement (Retail)	124	157	146	183	1.512	20.410	1.866	24.175

1) aantal heeft betrekking op engagements uitgevoerd door vermogensbeheerders Achmea IM en Robeco



### AANDACHT VOOR LEEFBAAR LOON

Een leefbaar loon stelt de ontvangers in staat om hun kinderen naar school te sturen. Daarmee speelt dit ook een belangrijke rol bij het bestrijden van kinderarbeid. Het bevorderen van betere lonen in productieketens draagt bij aan het behalen van de ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties, vooral SDG 1 (Geen Armoede), SDG 8 (Eerlijk Werk en Economische Groei) en SDG 10 (Ongelijkheid Verminderen). Het is daarmee één van de engagements waarin verbetering van mensenrechten centraal staat. Achmea richt zich met de dialoog over dit thema op bedrijven in de kledingindustrie en op supermarkten. We spraken zowel met kledingbedrijven zoals Ralph Lauren, Li & Fung en TJX als met supermarktketens Ahold Delhaize, Carrefour, Metro en Tesco. We werken in deze dialoog samen met een brede groep van Nederlandse investeerders. Hiertoe is het Platform Living Wage Financials (PLWF) opgezet. Door samen te werken zijn we in staat een diepgaande analyse te maken, een brede groep van bedrijven aan te spreken en meer druk uit te oefenen.

had circa 62% van de woningen in onze portefeuille een groen energielabel (A, B en C). We moedigen onze klanten aan om hun woningen duurzamer te maken. Dit doen we door hen te informeren over verduurzamingsmaatregelen en hiervoor financieringsmogelijkheden aan te bieden.

### ACHMEA INVESTMENT MANAGEMENT

Achmea Investment Management (Achmea IM) helpt institutionele klanten bij het inzichtelijk maken van de wet- en regelgeving die met verantwoord beleggen is gemoeid

en reikt hiervoor praktische implementatiemogelijkheden aan. Bijvoorbeeld met support bij de uitvoering van het IMVB-convenant. Met dit convenant over Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Beleggen hebben ruim 70 pensioenfondsen afspraken gemaakt over duurzaam beleggen met maatschappelijke organisaties (ngo's), vakbeweging en overheid. Veel Achmea IM-klanten hebben dit convenant ondertekend. Daarom helpt Achmea IM hen met het aanscherpen van beleid en invulling geven aan de verplichtingen van het convenant, zoals het invullen van de eerste (nul)meting.

Per 1 januari 2019 is de Nederlandse Stewardship Code in werking getreden. De Stewardship Code ziet toe op het stemmen op aandeelhoudersvergaderingen en het voeren van dialoog met ondernemingen. Daarnaast is in 2019 de Shareholder Rights Directive II van kracht geworden. Achmea IM helpt en adviseert haar (pensioenfonds) klanten bij de implementatie van deze nieuwe ontwikkelingen in de vorm van adviesnota's, uitvoering en rapportage in 2020. Achmea IM publiceert jaarlijks op haar website het verslag Verantwoord en Betrokken aandeelhouderschap en geeft daarin aan hoe zij de Stewardship Code en de Shareholder Rights Directive heeft geïmplementeerd. In 2020 zal Achmea IM de door haar ontwikkelde ESG toolkit uitrollen. Deze ESG toolkit helpt pensioenfondsklanten om gestructureerd in verschillende fases van het beleggingsproces rekening te houden met duurzaamheidsfactoren. Een van de elementen hiervan is de 'ESG meter' die inzicht geeft in de mate van ESG in de beleggings-portefeuilles. In juli 2019 ontving Achmea IM in haar rol als vermogensbeheerder opnieuw een zeer goede beoordeling van de United Nations PRI. Op alle gevraagde modules en beleggingscategorieën behaalde Achmea IM een A of een A+ score, de hoogst haalbare score.

Achmea IM heeft in 2019 het engagementprogramma verder uitgebouwd. In september 2019 ontving het Platform Living Wage for Financials van de UN PRI de prijs voor het wereldwijd beste samenwerkingsverband op het gebied van active ownership (het aangaan van gesprekken met ondernemingen over leefbaar loon). Achmea IM heeft in 2019 in dit platform een actieve rol gespeeld. In november 2019 is het Dutch Engagement Netwerk gelanceerd. Hierin bundelen pensioenfondsen hun krachten om gezamenlijk en met een eigen geluid, gesprekken aan te gaan met ondernemingen. Achmea IM is de uitvoerende partij voor het voeren van deze engagements.

Achmea IM vindt het belangrijk om kennis te delen. Zo zijn er in het najaar vier podcasts over MVB gelanceerd waarin experts van Achmea IM aan het woord zijn. Deze podcasts zijn te beluisteren via de website van Achmea IM (<https://anchor.fm/achmeaim>).

### SYNTRUS ACHMEA REAL ESTATE & FINANCE

Syntrus Achmea Real Estate & Finance (SA RE&F) investeert in vastgoed en hypotheek namens institutionele beleggers en kiest daarbij voor duurzame investeringen met financieel en maatschappelijk rendement. Hiervoor heeft SA RE&F haar ESG-strategie 'Beleggen met Betekenis' verder uitgewerkt. Meer informatie hierover is te vinden op de website van SA RE&F ([www.syntrus.nl](http://www.syntrus.nl)).

#### Beheerd vastgoed

Eind 2019 heeft circa 62% van de door SA RE&F beheerde vastgoedportefeuilles een energielabel van A of hoger, 14% een energielabel B en 19% een energielabel C. Deze labelverdeling in onze vastgoedportefeuille, die voor 70% uit woningen bestaat, is beter dan het landelijke gemiddelde.

In het Klimaatakkoord is afgesproken dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot in Nederland in 2050 95% lager zal zijn dan in 1990. SA RE&F wil daarbij aansluiten en heeft in 2019 voor 7 grote woningportefeuilles een CO<sub>2</sub>-reductie Routekaart gemaakt voor de periode tot 2050. In de Routekaart staan verschillende scenario's waarmee de CO<sub>2</sub>-uitstoot van een portefeuille kan worden gereduceerd. Maatregelen (betere isolatie, zonnepanelen en duurzame installaties), kosten en besparingen worden per scenario inzichtelijk gemaakt. Met de uitkomsten rekent SA RE&F vervolgens door wat de verschillende scenario's betekenen voor het rendement van een portefeuille.

In 2019 heeft SA RE&F met 11 fondsen en portefeuilles geparticipeerd in de Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB). De gemiddelde score steeg met 2,6% ten opzichte van 2018. Het Achmea Dutch Health Care Property Fund behaalde de hoogste waardering van 5 sterren en werd voor de derde keer het meest duurzame zorgvastgoedfonds ter wereld (N=7). Van de overige fondsen behaalden er twee 5 sterren, zes 4 sterren, één 3 sterren en één 2 sterren.

In 2019 heeft SA RE&F als eerste vermogensbeheerder de Green Deal Zorg getekend, een initiatief voor een duurzamere zorgsector. SA RE&F gaat zorginstellingen hierbij ondersteunen door het zorgvastgoed te verduurzamen. We zien onszelf daarmee als koploper in duurzaam zorgvastgoed.

### Hypotheke

Het door SA RE&F beheerde PVF Particuliere Hypotheekfonds belegt in Nederlandse hypotheke, met als onderpand woningen voor eigen gebruik. Ultimo 2019 had 63% van de onderpanden een groen energielabel (A, B en C). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2018 (61%). Het fonds wil zoveel mogelijk groene energielabels in portefeuille hebben. Om dat te bereiken worden



zowel het intermediair als de klanten geïnformeerd over verduurzamingsmaatregelen en financieringsmogelijkheden.

### VERANTWOORDE BEDRIJFSVOERING

Met onze bijna 12.000 medewerkers en diverse locaties in Nederland kunnen wij een bijdrage leveren aan de verduurzamingsdoelstellingen. We streven naar een klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2030. We nemen deel aan lokale en regionale netwerken op het gebied van energie, afval en mobiliteit waarmee we bijdragen 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 die we in 2018 op het dak van onze parkeergarage in Apeldoorn hebben gelegd. In 2019 is het eerste deel van de 3.200 zonnepanelen gelegd boven de nieuwe parkeerplaats in Apeldoorn. Momenteel worden de mogelijkheden onderzocht voor de aanleg van een geothermie-netwerk in Leeuwarden. Achmea heeft zich als eerste grote afnemer aangemeld waardoor onze locatie daar in 2021 van het gas af zou kunnen.

### Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk in 2019

De bedrijfsvoering van Achmea is sinds 2011 klimaatneutraal doordat wij onze CO<sub>2</sub>-uitstoot compenseren met de aankoop van VCS-certificaten. We willen dat onze leasevloot in 2025 minimaal voor 50% uit elektrische auto's bestaat. Hiervoor hebben we in 2019 is een nieuw leasebeleid geïntroduceerd. Eind 2019 bestond 8% van het lease autopark uit elektrische leaseauto's. We meten onze totale CO<sub>2</sub>-uitstoot voor onze gehele bedrijfsvoering: verwarming, verlichting, water- en papierverbruik, afval, koudemiddelen, servers en mobiliteit. We proberen zoveel mogelijk te verduurzamen. Onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk is toegelicht in deel 3 Supplement D van ons jaarverslag op pagina 13-16.

### INVESTEREN IN DE SAMENLEVING

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

Achmea Foundation is een onafhankelijke stichting die de weerbaarheid wil verhogen van kwetsbare mensen in Nederland en daarbuiten. Achmea stelt daarvoor jaarlijks 0,5% van de nettowinst ter beschikking. Er worden sociale leningen en donaties gegeven voor financieel duurzame innovaties op het gebied van gezondheidszorg, landbouw en financiële dienstverlening. Met 'assignments' worden medewerkers van Achmea ingezet in ontwikkelingslanden om kennis en expertise beschikbaar te stellen aan organisaties met een sociale doelstelling. Door het delen van kennis dragen we duurzaam bij aan impactvolle initiatieven en creëren we mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Ook organiseert Achmea Foundation 'Voor Elkaar', een online vrijwilligersplatform waar medewerkers zich kunnen aanmelden voor vrijwilligerswerk en zelf maatschappelijke projecten aanmelden waarbij ze de

hulp van collega's vragen. Het is een platform vóór en dóór medewerkers. Tenslotte organiseert Achmea Foundation samen met Zilveren Kruis het accelerator programma Impact Plus, om een boost te geven aan sociaal ondernemerschap in zorg en welzijn in Nederland.

SASS financiert projecten gericht op het versterken van de positie van slachtoffers. Alle door SASS gefinancierde projecten omvatten drie belangrijke aandachtspunten voor slachtoffers. Het eerste aandachtspunt is gericht op respect voor en aansluiting bij de veerkracht en empowerment van slachtoffers. Daarnaast is zorg voor herstel van verbinding en vertrouwen een aandachtspunt. En tenslotte een vorm van genoegdoening of eerherstel. In 2019 zijn projectaanvragen gehonoreerd onder meer voor onderzoek naar afpersing met naaktbeelden onder jongens tot 26 jaar en onderzoek naar de gevolgen van vermoedelijk seksueel misbruik van kinderen bij (conflict)scheiding. Kijk voor meer informatie over SASS en gefinancierde projecten op [www.sass.nl](http://www.sass.nl).

Voor 2019 – 2022 zijn drie nieuwe focusgebieden vastgesteld, namelijk slachtoffers van huiselijk geweld, seksueel geweld en van online criminaliteit. SASS vindt het belangrijk om jongeren te steunen en sterker te maken in een essentiële en potentieel kwetsbare levensfase. En bij te dragen aan het voorkomen dat slachtoffers in een latere (levens)fase dader worden. Daarnaast blijven ernstige verkeersslachtoffers en slachtoffers in de zorg in de projectenportefeuille van SASS.

In 2019 bestond SASS 25 jaar. Dat werd gemarkeerd met een jubileumcongres op 13 november met boeiende sprekers, persoonlijke verhalen van slachtoffers, dichtkunst, humor en muziek.

# Hoe wij waarde creëren voor onze medewerkers

Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie. Met ons beleid en onze manier van werken streven we ernaar dat onze medewerkers hun werk goed kunnen doen, zodat onze klanten zich goed geholpen voelen.

## Nieuwe werkwijze rond beoordelen en belonen

In januari 2019 hebben we een nieuwe werkwijze ingevoerd rond beoordelen en belonen: Talent, Ontwikkelen en Presteren (TOP). Hiermee heeft Achmea de functioneringsgesprekken losgelaten en willen we continu de dialoog voeren over leren, (talent-) ontwikkelen en presteren. TOP heeft zes kaders waarmee elk team aan de slag kan: eigen regie, talenten, feedback, kort-cyclisch, zelfreflectie en coachende leidinggevende. Deze kaders helpen medewerkers en teams om vooruit te blijven kijken en te focussen op de talenten die elk mens heeft. Zo verwachten we dat medewerkers blijven werken aan het eigen vakmanschap, aan een bredere inzetbaarheid en aan een goed aanpassingsvermogen. Aan het einde van het jaar is er geen beoordelingsronde meer. Of medewerkers stijgen in salaris is niet langer afhankelijk van de gekregen beoordeling. Medewerkers stijgen ieder jaar als hier nog ruimte voor is binnen hun schaal. Achmea gaat er namelijk van uit dat medewerkers goed presteren.

## Hoge respons MBO

Het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO) laat zien of we op koers liggen in het realiseren van onze strategie. Daarom houdt Achmea elk jaar in september een onderzoek. In 2019 was de respons opnieuw hoog met 87% (2018: 84%). Daardoor geeft het MBO een betrouwbaar beeld van de betrokkenheid van medewerkers. Eén van de gemeten onderdelen is feedback geven. Hierop wilden we een 7,2 scoren, maar scoorden we een 6,9. Wij vinden het aannemelijk dat de verwachtingen over feedback geven omhoog zijn gegaan door de focus op dit onderwerp tijdens

het verandertraject van TOP. Hierdoor zal hier in het MBO kritischer op gescoord zijn. In 2020 blijven we feedback onder de aandacht brengen door er in berichten over TOP over te blijven communiceren.

## 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 onder meer door te investeren in gezond werken, het bevorderen van vakmanschap en het vormgeven aan nieuw leiderschap. Voorbeelden hiervan zijn Grow Your Mind en de DOEN!-bewustwordingscampagne. Grow Your Mind is een ontwikkelprogramma voor digitaliserende en robotiserende teams. Met de DOEN!-campagne stimuleren we een cultuur van continu leren, ontwikkelen en presteren. In 2019 had DOEN! ruim 3.000 deelnemers. Dit is conform onze doelstelling voor 2019. Met ons MBO meten wij onder meer de KPI Inzetbaarheid. De score van 7,4 in 2019 was een verbetering ten opzichte van 2018 (7,3) en is conform onze doelstelling voor 2019. In 2019 is Achmea door het Nationaal Onderzoek Talentontwikkeling uitgeroepen tot expert op het gebied van talentontwikkeling in de categorie zakelijke dienstverlening en grote bedrijven.

## Versterken imago

We willen ons merk als werkgever nog verder versterken. Door de integratie van de campagne #daaromwerkikbijachmea met bestaande activiteiten en projecten, willen wij de trots van medewerkers om bij Achmea te werken vergroten, net als door het uitdragen van onze coöperatieve identiteit. De NPS-score voor het aanbevelen van Achmea als werkgever is het afgelopen jaar gestegen van 9,7 (2018) naar 21,3 en laat de benchmark van 8,4 ver achter zich.

## Jonge talenten

De aantrekkelijke arbeidsmarkt maakt het werven van de juiste mensen lastig, met name in strategische doelgroepen. Daarom heeft Achmea de ambitie uitgesproken om nog meer jong talent aan de organisatie te binden. In 2019 is daarom de Stagedesk opgericht, om te helpen bij het aannemen van meer stagiairs. Ook bieden we traineeships en talentships om net afgestudeerden aan ons te verbinden.

## Eigentijds leiderschap

Achmea wil het eigentijds leiderschap versterken. De score van 7,8 is gelijk aan de score van 2018. Met de introductie van TOP zijn er twee trainingen beschikbaar voor leidinggevenden: Leider als teamcoach en Leider als individuele coach. In 2019 heeft 66% van de leidinggevenden de training Leider als teamcoach gevolgd of stond ingeschreven en 62% de training Leider als individuele coach. In deze training leren leidinggevenden om medewerkers te stimuleren en te coachen om hun talenten in te zetten en te ontwikkelen, om zo bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen.

## Rookvrije toekomst

Begin 2019 werd aangekondigd dat Achmea in 2020 rookvrij zal zijn. Dit betekent dat er vanaf 2020 nergens meer in en om de panden van Achmea gerookt mag worden. 2019 stond in het teken van de voorbereidingen hierop. Medewerkers die roken konden gratis een training volgen. In 2019 hebben 133 medewerkers hiervan gebruik gemaakt. Hiermee stimuleert Achmea medewerkers om voor een gezondere levensstijl te kiezen.

## Diversiteit en inclusie

Achmea wil een diverse en inclusieve organisatie zijn en een afspiegeling van de samenleving. Daarom heeft Achmea op 12 september 2019 het Charter Diversiteit ondertekend.

Voor genderdiversiteit is het streven om op alle niveaus een goede balans te hebben, en is minimaal 30% vrouwen de doelstelling.

### VERDELING MANNEN EN VROUWEN BIJ ACHMEA EIND DECEMBER

	MAN		VROUW	
	2019	2018	2019	2018
RVC	67%	50%	33%	50%
RVB	67%	83%	33%	17%
Directieraad	78%	78%	22%	22%
Sr Management	69%	71%	31%	29%
Subtop	74%	73%	26%	27%
Totaal Achmea	52%	48%	48%	52%

*Exclusief derden bedrijven en buitenlandse dochterondernemingen*

Het aantal vrouwen in het seniormanagement is licht gestegen naar 31% (was 29% per eind 2018). Het aantal vrouwen in de subtop is licht gedaald naar 26% (was 27% per eind 2018). In 2019 hebben we gewerkt aan bewustwording van multiculturele diversiteit. Via de workshop Multicultureel Vakmanschap hebben we hieraan gewerkt bij het management. In de keten Schade & Inkomen zijn alle 274 managers getraind. In 2020 willen wij deze workshop verder uitrollen binnen Achmea. Ook hebben we aanpassingen gedaan aan de werving- en selectieprocessen om inclusiviteit te waarborgen, zoals het organiseren van inhousedagen in samenwerking met multiculturele studentenverenigingen. De lancering van het interne netwerk Kleurrijk Achmea bevestigt onze focus op multiculturele diversiteit.

#### Werken, leren en zorgen combineren

Achmea vindt het belangrijk dat medewerkers een goede balans hebben tussen werk en privé. In 2019 is in de cao

bijvoorbeeld het geboorteverlof voor partners opgenomen. De partner van de moeder van het kind krijgt vier weken doorbetaald verlof.

#### Integrale aanpak vitaliteit & gezondheid

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. Hierdoor kunnen medewerkers snel, laagdrempelig en anoniem terecht bij de juiste professional. In 2019 maakten 4.946 medewerkers gebruik van een 'gezond werken-interventie' (2018: 4.275) en lieten 1.327 medewerkers een Health Check doen (2018: 1.235). In 2019 was 40% van de bezoeken aan de bedrijfsarts preventief. Bij de psycholoog was dat 71%.

#### Medezeggenschap en vakorganisaties

Achmea vindt een goede relatie en samenwerking met de medezeggenschap belangrijk en we streven ernaar om in co-creatie organisatievraagstukken op te lossen. In 2019

voerden de Ondernemingsraden binnen Achmea regelmatig overleg met de directies van de bedrijfsonderdelen. Op centraal niveau sprak de Centrale Ondernemingsraad (COR) met de Raad van Bestuur. In 2019 kreeg de COR in totaal 15 adviesaanvragen en 16 instemmingsverzoeken voorgelegd. Achmea voerde ook overleg met de vakorganisaties over lopende cao-afspraken en de nieuwe cao. Hierna werd de Werkcode ondertekend, die als doel heeft één arbeidsmarkt voor alle werkenden te realiseren. Achmea was hiervan mede-initiatiefnemer. Daarnaast is er een resultaat behaald voor een 2-jarige cao. Belangrijke onderwerpen zijn de aanpassing van een 36-urige werkweek naar een 34-urige werkweek met behoud van salaris met ingang van 2021, een 'stap-terug-regeling', uitbreiding van het geboorteverlof voor partners naar zes weken en een verlenging van het sociaal plan deel 2 met 1,5 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

### AANTREKKELIJK EN TOONAANGEVEND WERKGEVERSCHAP IN EEN VERANDERENDE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is dynamisch. Digitalisering, kunstmatige intelligentie en andere technologische ontwikkelingen hebben invloed op de organisatie van arbeid. De flexibilisering neemt toe en in de financiële sector neemt het aantal banen in het middensegment af. Er ontstaan digitale platforms die bemiddelen in vraag en aanbod van arbeid. Er is sprake van vergrijzing en de eerste verschijnselen van krapte treden op, vooral voor functies in ICT, marketing en data-analyse. Op deze arbeidsmarkt concurreert Achmea als werkgever met andere bedrijven. Het is voor Achmea een uitdaging om op deze veranderende arbeidsmarkt een aantrekkelijke en toonaangevende werkgever te zijn en te blijven. In de afgelopen jaren heeft Achmea hiervoor verschillende initiatieven genomen, zoals het vernieuwen van de vacaturesite met een nieuw recruitmentstelsel, het opzetten van een stagedesk en het inzetten van een Employer Brand Campagne. Het is van belang dat wij dit ook in de toekomst blijven doen.

zijn ruim 20 interne en externe vertrouwenspersonen voor medewerkers. In 2019 hebben de vertrouwenspersonen 75 casussen begeleid op dit punt (2018: 27 casussen). In 2019 is 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. Daarnaast kunnen medewerkers een e-learning volgen rondom het thema integriteit. Circa 90% van onze interne en externe medewerkers heeft sinds 2017 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. Ook leggen medewerkers een eed of belofte af waarin zij verklaren hun functie integer en zorgvuldig uit te oefenen.

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.

# we all benefit



## InShared: De Jaarbeloning

Het is heel simpel: als klanten van Inshared schade voorkomen en Inshared de kosten laag houdt, dan blijft er aan het eind van het jaar geld over. En dat geeft Inshared gewoon weer terug aan haar klanten. Daar worden de verzekeringen dus goedkoper van.

Er is in 2019 een fantastisch bedrag van ruim één miljoen overgebleven in de schadepot van InShared. Wat een feest!



# 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

De intensieve samenwerking tussen Rabobank en Interpolis/Achmea gaat decennia lang terug en vindt mede zijn oorsprong in de coöperatieve komaf van beide organisaties. Interpolis bestond 50 jaar in 2019 en met onder andere het symposium 'Coöperatief leiderschap in tijden van verandering' werd dit jubileum gemarkeerd. De bestuursvoorzitters van Achmea en Rabobank vervulden hierin een prominente rol. Het partnership Interpolis-Rabobank is er op gericht om klanten te helpen bij hun risico's met informatie & advies, preventie, moderne verzekeringsproposities, en snelle en adequate hulp bij schade. Het partnership heeft een sterke positie in de Nederlandse schadeverzekeringsmarkt opgeleverd. De ambitie is deze positie verder uit te bouwen.

Het benutten van het marktpotentieel gebeurt door integratie van bijvoorbeeld alle particuliere verzekeringen in de Rabobank Bankieren App. Maar ook via het ontwikkelen van nieuwe proposities, het introduceren van diensten om risico's te beperken, het dagelijks verbeteren van de online ervaring van onze klanten, en campagnes waarbij Interpolis en Rabobank naar elkaar verwijzen. Binnen het partnership Interpolis-Rabobank werken gezamenlijke teams aan verdere verbetering van de dienstverlening aan onze klanten.

Daarnaast kijken we of we (integrale) oplossingen kunnen bieden voor bredere vraagstukken van klanten. Zo heeft Interpolis samen met Rabobank het platform IkWoonLeefZorg

ontwikkeld om langer thuis wonen door ouderen mede mogelijk te maken. Verder wordt gewerkt aan een eerste gezamenlijke klantpropositie voor duurzaam wonen.

## IT-partners

Achmea werkt daarnaast samen met IT-partners op het gebied van IT-beheer en innovatie. Het partnership met Atos is gericht op de beheeractiviteiten van het Achmea IT-platform. Het partnership met B3i is een voorbeeld van samenwerking op innovatie. Achmea is aandeelhouder in het B3i-consortium van Europese (her)verzekeraars dat verzekeringstoepassingen op basis van blockchain ontwikkelt. In 2019 heeft B3i een eerste blockchaintoepassing gemaakt voor een Property Catastrophe Excess of Loss-product.

## Partners in innovatie

Innoveren doen we binnen en buiten Achmea en met partners. We zoeken naar partners voor het realiseren van nieuwe proposities en businessmodellen. Wij werken samen met partners voor de thema's mobiliteit, wonen, welbevinden en ondernemen. De samenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid in partnership, gebruik maken van elkaars aanvullende expertises, wederkerigheid en eenzelfde visie op toegevoegde waarde voor klanten en maatschappij. Voorbeelden van partners met wie we intensief samenwerken zijn via Eurapco, Veilig Verkeer Nederland, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid, gemeente Tilburg, Nederlandse Vereniging van Verkeersslachtoffers en diverse provincies en basisscholen.

## Eurapco

Eurapco is een partnerschap van acht Europese onderlinge verzekeringsmaatschappijen. De partners zijn Achmea (Nederland), Caser (Spanje), Covea (Frankrijk), Gothaer (Duitsland), Länsförsäkringar (Zweden), LocalTapiola (Finland),

Swiss Mobiliar (Zwitserland) and Reale Group (Italië). De activiteiten van Eurapco omvatten de uitwisseling van kennis, vaardigheden, middelen en de ontwikkeling van management, altijd gericht op het creëren van waarde voor de partners. Om deze doelen te bereiken, heeft Eurapco een aantal werkstromen opgezet die de meeste bedrijfsonderdelen van haar partners en hun ondersteunende functies bestrijken. In deze verschillende groepen worden nieuwe initiatieven ontwikkeld. Vanaf het begin van onze deelname aan het blockchain initiatief B3i hebben we onze Eurapco-partners betrokken. Dit heeft geleid tot een met B3i vergelijkbaar initiatief binnen Eurapco dat zich richt op het delen van risico's. In de zomer is een nieuwe app gelanceerd door Eurapco. Met deze app kunnen medewerkers van de verschillende verzekeraars up-to-date blijven met het Eurapco-nieuws. Eind 2019 is het jaarlijkse Eurapco-event in Apeldoorn georganiseerd. Tijdens dit event presenteerden verschillende Eurapco-werkstromen hun ervaringen. Bijvoorbeeld op het gebied van data, innovatie en fraudebestrijding. Daarnaast werden praktijkvoorbeelden gedeeld van samenwerkingen tussen Eurapco-partners, waaronder een investering van Eurapco-partner Gothaer in vastgoed dat Achmea Investment Management ontwikkelt.

## Welbevinden op de werkvloer

In 2019 is Zilveren Kruis een samenwerking gestart met TNO en Deloitte. Het doel is om samen met een netwerk van 15 vooroplopende grote Nederlandse werkgevers gezondheid en welbevinden op de werkvloer te verbeteren en te komen tot een innovatieve aanpak. TNO heeft een wetenschappelijk model ontwikkeld, dat inzichten geeft in de manier waarop werkgevers welbevinden positief kunnen beïnvloeden. Op die manier helpen we werknemers langer gezond te blijven.

## Veiligheid en groene daken

WegWijsVR van Interpolis en VeiligVerkeerNederlands de app waarmee leerlingen van groep 5 t/m 8 verkeersopdrachten



uitvoeren in een virtuele wereld. Lees meer hierover in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'. Een ander partnership van Interpolis is de samenwerking met Groendakcoach. Samen met partner Groendakcoach beweegt Interpolis haar klanten om zoveel mogelijk geschikte platte daken in Nederland groen te maken. Deze zorgen niet alleen voor minder waterschade op platte daken, maar leveren ook een bijdrage aan een beter klimaat. Lees meer hierover in het hoofdstuk 'Hoe wij waarde creëren voor de maatschappij'.

#### **Centraal Beheer en NLgroeit**

Centraal Beheer is partner van NLgroeit, een platform waar ondernemers elkaar helpen om hun volgende groeistap te zetten. Beide partijen bundelen hun krachten om proactief bij te dragen aan het groeivermogen en de continuïteit van Nederlandse mkb-bedrijven. Zij inspireren ondernemers en maken hen bewust van hun groeikansen.

#### **FBTO en AKO**

FBTO werkt samen met AKO. Op de balie in de AKO-winkel staat een display met kaarten met premietegoed voor verschillende FBTO-verzekeringen. De klant betaalt de kaart en krijgt het premietegoed. Om het tegoed te verzilveren en de verzekering af te sluiten gebruikt hij of zij een app waarin de klant de verzekering naar wens kan uitbreiden.

#### **Woonfonds en Calcasa**

Woonfonds werkt samen met Calcasa. Woonfonds-klanten kunnen bij het aanvragen van een hypotheek nu ook gebruik maken van de online woningtaxatie van Calcasa. Dit bespaart de klant tijd en geld. Calcasa berekent de woningwaarde door te kijken naar de verkoopprijzen van vergelijkbare huizen in de buurt.

#### **Centraal Beheer Algemeen PensioenFonds (APF)**

Het Centraal Beheer APF is door Achmea opgericht en

biedt bedrijven en sociale partners een alternatief voor het onderbrengen van een pensioenregeling. Vanuit de samenleving zien we een groeiende behoefte aan nieuwe pensioenoplossingen. Achmea denkt graag mee om pensioenen toekomstbestendig te maken om zo een onbezorgde nieuwe dag mogelijk te maken voor iedereen. In het Centraal Beheer APF bundelen we de krachten van pensioenfondsen, werkgevers en werknemers. We proberen de pensioenen voor deelnemers te optimaliseren door het realiseren van schaalvoordelen in administratie en het verstandig en slim beheren van het gezamenlijk vermogen. Door het delen van risico's en resultaat. En door innovaties mogelijk te maken zoals doorbeleggen na de pensioendatum en het combineren van premie- en uitkeringsovereenkomsten. In 2019 is er een aantal nieuwe pensioenfondsen toegetreden tot het Centraal Beheer APF waardoor het gezamenlijk vermogen stijgt tot circa €2,0 miljard.

#### **Angus Australia**

In Australië werkt Achmea samen met Angus Australia in lokale gemeenschappen. Angus Australia is de meest prominente rundvleesvereniging van het land. De samenwerking heeft geleid tot het 'GenAngus Future Leaders program'. Dit programma helpt om de volgende generatie leiders in de rundvleesindustrie op te leiden met als doel het versterken van families en gemeenschappen.

#### **Fairfax Financial en Garanti BBVA**

In Canada is de online verzekeringspropositie Onlia voor particuliere klanten een voorbeeld van internationale samenwerking. Onlia is een joint venture van Achmea met het Canadese Fairfax Financial. Onlia werkt met het online platform van InShared, onderdeel van Achmea. In Turkije biedt Eureko Sigorta haar verzekeringen aan via een langdurig partnership met haar bankassurantiepartner Garanti BBVA. Garanti BBVA is de op één na grootste private

bank van Turkije en staat bekend om haar unieke netwerk en sterke digitale focus. Eureko Sigorta en Garanti BBVA werken samen om binnen een meer digitale samenleving haar klanten geïntegreerd te kunnen bedienen door de ontwikkeling van een direct digitaal kanaal.

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. Wij bieden Avéro Achmea voor schade en inkomen verzekeringen aan, Centraal Beheer voor hypotheeken en Zilveren Kruis voor zorgverzekeringen. In de hypothecaire adviesmarkt werken we met Centraal Beheer, Syntrus Achmea 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 zoals duurzame inzetbaarheid, digitalisering en risicomangement. 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), de branchevereniging van onafhankelijk financieel adviseurs (Adfiz) en de Vereniging Nederlandse Assurantie Beurs (VNAB) zijn daarbij relevante gesprekspartners. In het zorgdomein kiezen we heel bewust voor een samenwerking met 70 intermediairs die, samen met ons, investeren in vitaliteit en gezond ondernemen.

# Hoe wij waarde creëren voor onze processen

In lijn met onze strategie om te investeren in innovatie en onze processen te digitaliseren is in 2019 het IT-platform van Achmea verder versterkt. Er zijn verbeteringen doorgevoerd in processen en systemen en in de toegang via onze communicatiekanalen. In de komende jaren bouwen we hierop voort. We verbeteren de manier waarop we klanten, medewerkers en partners toegang bieden tot hun informatie, zodat zij eenvoudiger, sneller en vertrouwd met Achmea kunnen blijven werken. Dit gaan we doen door onze dienstverlening verder te digitaliseren en data met behulp van analyse om te zetten in informatie. Daarmee kunnen wij ons voor onze klanten en de maatschappij onderscheiden. Dit doen wij zorgvuldig en met respect voor privacy.

## Digitalisering dankzij sterk IT-platform

In 2019 zijn Microsoft Azure cloud en Microsoft Office 365 cloud toegevoegd aan ons gemeenschappelijke IT-platform. Beiden zijn voor Achmea als afgeschermd omgeving ingericht en worden door Achmea beheerd. Onderdelen van SAP en de websites van Interpolis en FBTO zijn overgezet naar de Microsoft Azure cloud. iDIN is toegevoegd als nieuwe inlogmethode. Alle Achmea-medewerkers zijn in 2019 overgestapt op Office365 en de overstap naar Windows10 is gestart. Het beveiligingsniveau van de Achmea werkstations is verhoogd om privacygevoelige informatie beter te beschermen. De kwaliteit en efficiency van IT-beheeractiviteiten zijn vergroot door automatisering. Het aantal incidenten in 2019 is gedaald; dit ondanks de vernieuwing van de Achmea-werkplekken en diverse cloud-migraties. De aanpassingen in onze administratieve systemen voor de nieuwe boekhoudstandaarden IFRS 9 en IFRS 17 zijn gestart.

## Schade & Inkomen

Ook in 2019 is gewerkt aan de vernieuwing van onze

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Artificial intelligence (kunstmatige intelligentie) is een veelbelovende technologie. Leveranciers beloven dat deze technologie zelfstandig kan leren en beslissingen kan nemen. Achmea kiest er bewust voor om deze technologie in te zetten ter ondersteuning van medewerkers. Een voorbeeld hiervan is onze digitale assistent 'Zoë' in het klantcontactcenter van Zilveren Kruis. Medewerkers blijven verantwoordelijk voor beslissingen en we willen deze altijd kunnen uitleggen aan onze klanten. We willen nieuwe technologie, zoals artificial intelligence, op een ethisch verantwoorde manier inzetten. Daarom ontwikkelen we een 'moreel kompas' dat ons uitdaagt om het gesprek te voeren over dit thema en de vertaling ervan naar onze klanten en onze manier van werken.

particuliere administratiesystemen. Polissen van Centraal Beheer en FBTO worden overgezet naar het gemeenschappelijke schadeplatform. Bij claimsservice kunnen klanten voor steeds meer producten de schades zelf online afhandelen. Het aandeel van online schademeldingen is toegenomen. Voor de zakelijke markt is de 'Zeker in Bedrijf'-propositie voor Interpolis vernieuwd en uitgebreid met agro-producten. De Interpolis 'Zeker van je Zaak'-propositie is overgezet naar het gemeenschappelijke schadeplatform. Centraal Beheer heeft een propositie voor Verenigingen van Eigenaren ontwikkeld. Ondernemers kunnen sinds 2019 via Centraal Beheer een 'cyber assessment' laten uitvoeren. In 2019 werkte de expertisedienst voor kassenschade met beeldherkenning op basis van luchtfoto's. Met behulp van data-analytics kunnen we

op deze manier bij hagelstormen het schadebeeld verkrijgen van onze klanten. Voor Inkomensverzekeringen is de Centraal Beheer arbeidsongeschiktheidspropositie 'Kort en Krachtig' vernieuwd.

## Zorg

De integratie van de systemen van De Friesland in de administratie van Zilveren Kruis is afgerond. Bovendien zijn de zorgverzekeringsmerken van Avéro Achmea en OZF overgegaan naar Zilveren Kruis. Per 31 december 2019 werkt het Zorgkantoor van De Friesland met dezelfde systemen als de Zilveren Kruis-zorgkantoren. De Zilveren Kruis-vestiging in Zwolle is verhuisd naar Apeldoorn en Leeuwarden. In de klantcontactcenters is de digitale assistent Zoë verbeterd. Deze chatbot helpt medewerkers met het beantwoorden van klantvragen over vergoedingen. Klanten worden daardoor sneller en beter geholpen. Het machtigingenproces voor klanten die gebruik maken van zittend vervoer is gedigitaliseerd en er is één landelijke vervoersregisseur gecontracteerd. Dit levert een efficiëntere manier van werken en een betere klantbediening op. In de regio Flevoland heeft Zilveren Kruis een pilot uitgevoerd met een landelijk ontwikkeld 'budgethoudersportaal'. Voor klanten die recht hebben op een persoonsgebonden budget biedt dit portaal informatie en de mogelijkheid om zaken digitaal te regelen.

## Pensioen & Leven

In 2019 is de bediening van klanten met pensioenverzekeringen verder verbeterd. De informatie op de websites is verbeterd, op verschillende apparaten, ook voor mensen met een beperking. Handmatige werkzaamheden bij pensioenbeheer zijn gedeeltelijk gerobotiseerd. Klanten van Centraal Beheer hebben sinds 2019 online inzicht in hun levensverzekeringen en

bijbehorende correspondentie. Door procesverbeteringen krijgen zij sneller antwoord op hun vragen. We voeren deze verbeteringen ook in voor klanten met Avéro Achmea-levensverzekeringen. De medische acceptatie van overlijdensrisicoverzekeringen vindt vaker digitaal plaats. We zetten daarbij software in die medewerkers ondersteunt bij het nemen van beslissingen of een medische keuring nodig is.

### Oudedagsvoorzieningen

In 2019 zijn nieuwe klanten toegevoegd voor Achmea Pensioen Services en is de digitale klantbediening verbeterd. Ook hebben klanten van Centraal Beheer in 2019 digitaal toegang gekregen tot jaaroverzichten voor spaar-, hypotheek- en beleggingsproducten. Verder heeft Centraal Beheer de digitale dienstverlening voor deze producten verbeterd. In 2019 heeft Achmea Bank de a.s.r. spaar- en hypotheekportefeuille overgenomen en heeft een interne overdracht van een hypotheekportefeuille plaatsgevonden. De overname van de algemeen pensioenfondsportefeuille van Delta Lloyd door Centraal

Beheer algemeen pensioenfonds is afgerond en het fonds is uitgebreid met diverse nieuwe klanten. In samenwerking met pensioenfonds Shell is een cybercrisis-oefening uitgevoerd.

### Internationaal

Union Slowakije heeft in 2019 verbeteringen gerealiseerd in de campagneverwerking voor zorgverzekeringen. Eureka Sigorta in Turkije heeft de app 'GOOP Assist' geïntroduceerd, voor pechhulp-on-demand. Achmea Australië heeft in 2019 het schadesysteem overgezet naar de Achmea Microsoft Azure cloud. Met de aanpassing in de besturing van Achmea in 2019 is de ondersteuning voor de buitenlandse 'operating companies' door Divisie Internationaal gewijzigd. Deze divisie houdt op te bestaan. De ondersteuning van de buitenlandse 'operating companies' vindt voortaan plaats door de staven en diensten van Achmea.

### INFORMATIEBEVEILIGING

Technologie ontwikkelt zich snel. Dit biedt kansen maar vraagt ook omgaan met nieuwe risico's. Achmea investeert daarom in informatiebeveiliging. Het tempo van ontwikkeling leert ons dat we daarin moeten blijven versnellen. Dit vraagt meer dan alleen technische maatregelen. De aanpak van Achmea omvat ook beheersing van uitbestedingen, bescherming van bedrijfskritische data ('kroonjuwelen') en bewustwording van medewerkers.



## Woonfonds: Krediethypotheek

Met de Krediethypotheek kunnen klanten meer financiële ruimte krijgen voor persoonlijke doelen en woonwensen. Met voldoende overwaarde in hun huis én voldoende inkomen kunnen klanten tot aan een afgesproken limiet vrij opnemen en aflossen.

De heer en mevrouw Custers laten hun woning renoveren zodat zij langer kunnen blijven wonen in hun eigen huis.

**Woonfonds**

## Hoe wij financiële waarde creëren

Als grote financiële dienstverlener vinden wij het belangrijk voor alle stakeholders dat wij een goede financiële positie hebben met gezonde financiële resultaten, zowel op de korte als op de lange termijn. Het grootste deel van de premies die we ontvangen gebruiken we voor het vergoeden van schades en het betalen van uitkeringen. Zo keren wij bijvoorbeeld binnen ons zorgbedrijf 97% van de premies die we ontvangen als vergoeding voor zorgkosten uit.

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 op de continuïteit. Daarom is het belangrijk dat wij voldoende middelen hebben om eventuele calamiteiten goed op te kunnen vangen.

Daarnaast hebben wij ook op de lange termijn uitdagingen, zoals de historisch lage rente die de beleggingsrendementen onder druk zet. Onze klanten die pensioen- of levensverzekeringen bij ons af hebben gesloten kunnen tot tientallen jaren in de toekomst recht hebben op pensioenuitkeringen. Het is daarom van belang dat Achmea ook in de verre toekomst deze uitkeringen kan blijven doen. Dat is een belangrijke reden om solide kapitaalbuffers aan te willen houden.

Ook de kredietbeoordelaars en investeerders vinden dit van belang. Door stabiele resultaten en gezonde financiële reserves zijn wij in staat om tegen gunstige voorwaarden kapitaal aan te trekken. Deze lage financieringskosten helpen ons vervolgens weer onze verzekeringsproducten tegen een scherpe prijs in de markt te zetten.

Achmea ontwikkelt zich van een verzekeraar naar een innovatieve brede financiële serviceverlener. Dit doen we om ons bedrijf nog beter toekomstbestendig te maken en relevant te blijven voor klant en maatschappij. Daarvoor hebben wij kapitaal nodig. Dit komt onder meer uit de winsten die we behalen en het kapitaal dat jaarlijks vrijkomt door het aflopen van ons pensioen- en levenboek. Hierdoor komt er ieder jaar kapitaal vrij dat we kunnen gebruiken voor de ontwikkeling van nieuwe verzekeringen en diensten. Het is daarom belangrijk voor de toekomstbestendigheid van ons bedrijf dat

we jaarlijks genoeg resultaat en kapitaal genereren om niet alleen onze reserves op peil te houden maar ook ons bedrijf te blijven ontwikkelen zodat wij relevant blijven voor klant en maatschappij.

### GROEPSRESULTAAT OP HOOFDLIJNEN

Achmea heeft in 2019 wederom belangrijke stappen gezet in het realiseren van haar lange termijn financieel-strategische doelstellingen. Het operationele resultaat steeg



in 2019 fors tot €547 miljoen (2018: €391 miljoen). Dit verbeterde resultaat werd vooral gedreven door een stijging van het resultaat bij Schade & Inkomen en onze overige activiteiten. Daarnaast steeg het resultaat bij Pensioen & Leven, en Oudedagsvoorzieningen. Het resultaat van Achmea ontwikkelt zich hiermee verder richting de resultaatambities.

De gecombineerde ratio (COR) van onze Nederlandse schade- en inkomensverzekeringen is in 2019 verbeterd en kwam uit op 95,0% (2018: 95,5%). Het operationeel resultaat nam fors toe tot €178 miljoen (2018: €97 miljoen) door vooral premiegroei, schadelastbeheersing en hogere beleggingsopbrengsten. Daarnaast werd het resultaat 2018 negatief beïnvloed door de januaristormen.

Onze Nederlandse pensioen- en levensverzekeringen hebben in 2019 een sterk operationeel resultaat gerealiseerd van €363 miljoen (2018: €334 miljoen). Het resultaat is verbeterd door een hoger technisch resultaat en hoger beleggingsresultaat. In lijn met onze service-book strategie is de premieomzet gedaald. Daarnaast investeerden wij verder in onze IT-systemen om de uitvoeringskosten verder te flexibiliseren en af te kunnen bouwen in lijn met de verwachte toekomstige afloop van de portefeuille. In 2012 heeft Achmea een compensatieregeling voor beleggingsverzekeringen uitgevoerd die was overeengekomen met 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. Wij zijn hier niet op ingegaan, omdat wij ons niet herkennen in het geschetste beeld en de vermeende aansprakelijkheid. Achmea zet de weg van zorgvuldige individuele klachtenafhandeling voort. In januari 2019 ontvingen we een dagvaarding van Vereniging Woekerpolis.nl en de Consumentenbond. Deze rechtszaak loopt.

## RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2019	2018	Δ
Bruto geschreven premies	19.949	19.918	0%
Netto verdiende premies	19.524	19.685	-1%
Bruto bedrijfskosten <sup>1</sup>	2.092	2.211	-5%
<b>Operationeel resultaat (exclusief Nederlandse zorgactiviteiten<sup>2</sup>)</b>	<b>485</b>	<b>263</b>	<b>84%</b>
<b>Operationeel resultaat (inclusief Nederlandse zorgactiviteiten)</b>	<b>547</b>	<b>391</b>	<b>40%</b>
Transactieresultaten	0	175	n.b.*
Resultaat voor belasting	547	566	-3%
<b>Nettoresultaat</b>	<b>481</b>	<b>315</b>	<b>53%</b>
<b>BALANS</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>Δ</b>
Totaal activa	89.488	81.816	9%
Eigen vermogen	10.191	9.705	5%
<b>SOLVENCY II</b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>Δ</b>
Solvabiliteitsratio na dividend (Partieel Intern Model)	214%	198%	16%-punt
<b>MEDEWERKERS IN BINNEN- EN BUITENLAND<sup>3</sup></b>	<b>31-12-2019</b>	<b>31-12-2018</b>	<b>Δ</b>
fte's (intern)	13.801	13.714	1%
fte's (extern)	2.590	2.922	-11%

\* n.b.: niet betekenisvol

- 1 Bruto bedrijfskosten bevatten personeelskosten, afschrijvingskosten terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen en algemene kosten, waaronder IT-kosten en marketingkosten. Het betreft bedrijfskosten exclusief betaalde en te betalen commissies, winstdeling en commissie op herverzekering en voor toerekening van de schadebehandelingskosten en beleggingskosten*
- 2 Operationeel resultaat wordt berekend door winst voor belasting te corrigeren voor bepaalde posten. Dit zijn posten binnen baten en lasten die significant zijn en voortkomen uit gebeurtenissen of transacties die zich duidelijk onderscheiden van de normale bedrijfsactiviteiten en daardoor naar verwachting niet regelmatig zullen voorkomen. Voorbeelden zijn onder andere bijzondere waardeverminderv verliezen op goodwill en resultaat voor belasting gerelateerd aan desinvesteringen van bedrijfsactiviteiten*
- 3 Bij berekening van het aantal fte wordt uitgegaan van een werkweek van 36 uur*

Het operationeel resultaat van Oudedagsvoorzieningen is in 2019 gestegen tot €30 miljoen (2018: €15 miljoen). Deze toename is grotendeels het gevolg van een hoger renteresultaat en een eenmalig fair-value resultaat gerelateerd aan de overname van een deel van de activiteiten van a.s.r. bank door Achmea Bank. In 2019 is het beheerd vermogen bij Achmea Investment Management verder toegenomen.

Het operationeel resultaat op onze Internationale activiteiten bedroeg €22 miljoen (2018: €29 miljoen). Het lagere resultaat wordt veroorzaakt door een hogere schadelast door de natuurbranden in Australië en door lagere zorgresultaten in Griekenland en Slowakije door het wegvallen van incidentele baten. Tegelijkertijd investeerden wij in onze Canadese online schadebemiddelingsactiviteiten en is het resultaat in Turkije licht toegenomen.

Het resultaat van segment Overige activiteiten is sterk verbeterd. Naast de resultaten van Achmea Reinsurance en Syntrus Achmea Real Estate & Finance worden in dit segment ook de financieringslasten en aandeelhouderskosten verantwoord. Het verbeterde resultaat wordt deels verklaard door hogere resultaten voor Achmea Reinsurance dat profiteerde van een gunstige schadelastontwikkeling op oude jaren, terwijl er in 2018 juist een grote schadelast was als gevolg van de januaristormen. Daarnaast waren de reorganisatielasten in 2019 lager dan het voorgaande jaar.

Onze zorgactiviteiten droegen in 2019 €62 miljoen (2018: €128 miljoen) bij aan het resultaat. Op de basiszorgverzekeringen is een negatief resultaat gerealiseerd van €26 miljoen (2018: €45 miljoen) als gevolg van hoge schadelast uit oude jaren. Het resultaat op het huidige schadejaar bedroeg €66 miljoen (2018: €39 miljoen negatief). Op de aanvullende zorgverzekeringen is een positief resultaat behaald van €86 miljoen. Het resultaat was voor €79 miljoen

afkomstig uit het huidige schadejaar (2018: €62 miljoen). Daarnaast zijn de bedrijfskosten verder gedaald, mede dankzij de integratie van Zilveren Kruis en De Friesland.

Ondanks de positieve ontwikkeling van onze resultaten over 2019 en eerdere jaren zijn er ook belangrijke uitdagingen in de markten waarin wij actief zijn. Zo zetten aanhoudend lage rentes op lange termijn druk op traditionele verdienmodellen, zorgt klimaatverandering voor een hogere weersgerelateerde schadelast en blijft het Zorgresultaat inherent volatiel. In dit kader volgen wij ook de ontwikkelingen rondom het Corona virus en mogelijke impact hiervan op onze bedrijfsvoering, de verzekeringstechnische resultaten en de financiële markten. De uitkomsten hiervan zijn nog onzeker, maar worden nauwlettend gevolgd. Mede vanwege deze uitdagingen zullen wij blijven investeren in onze strategie gericht op gediversifieerde (inter) nationale groei en de ontwikkeling van nieuwe proposities en diensten waarbij we tegelijkertijd oog houden voor actieve schadelastbeheersing en verdere balansoptimalisatie.

Het nettoresultaat is in 2019 gestegen tot €481 miljoen (2018: €315 miljoen). De belastingdruk bedraagt 12% (2018: 44%). De lagere effectieve belastingdruk kwam voornamelijk doordat wij in 2018 de latente belastingpositie hebben aangepast nadat een verlaging van het vennootschapsbelastingtarief werd aangekondigd. Deze geplande tariefsverlaging is het afgelopen jaar met een jaar uitgesteld en beperkter geworden, waardoor de verlaging van de latente belastingpositie in 2019 gedeeltelijk is teruggedraaid. Daarnaast heeft een aanpassing in de verslaggevingsstandaard IAS12 ertoe geleid dat met ingang van 2019 de belastingbaten op de betaalde rente op perpetuele obligaties via de winst- en verliesrekening wordt verwerkt. Gecombineerd met de van belasting vrijgestelde inkomsten uit Zorg komt de effectieve belastingdruk hierdoor uit op €66 miljoen.

#### OPERATIONEEL RESULTAAT SEGMENTEN (€ MILJOEN)

	2019	2018	Δ
Schade & Inkomen Nederland	178	97	84%
Pensioen & Leven Nederland	363	334	9%
Oudedagsvoorzieningen Nederland	30	15	100%
Internationale activiteiten	22	29	-24%
Overige activiteiten	-108	-212	49%
<b>Operationeel resultaat (ex. Zorg Nederland)</b>	<b>485</b>	<b>263</b>	<b>84%</b>
Zorg Nederland	62	128	-52%
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>547</b>	<b>391</b>	<b>40%</b>

#### Inkomsten

De bruto geschreven premies zijn in 2019 met €19.949 miljoen nagenoeg gelijk gebleven (2018: €19.918 miljoen).

De totale particuliere en zakelijke premieomzet binnen Schade & Inkomen Nederland en Internationaal is verder gegroeid (5%) door portefeuillegroei en premiemaatregelen. Internationaal steeg de premieomzet uit onze schadeactiviteiten in lokale valuta, maar door wisselkoerseffecten is de omzet in euro's stabiel.

De premieomzet binnen Zorg liet een lichte stijging (1%) zien door een hogere premie uit de basiszorgverzekeringen en een hogere bijdrage van het zorgverzekeringsfonds in verband met de zorgkostenstijging. Deze toename compenseerde de afname van het aantal verzekerden. De premie uit de aanvullende zorgverzekeringen is wel licht gedaald door de afname van het aantal verzekerden. De internationale zorgactiviteiten kenden per saldo premiegroei door hogere premieomzet in Slowakije en Griekenland. De premieomzet uit Pensioen- en Levenactiviteiten nam in Nederland af met 18% door de eerder gemaakte keuze

om te stoppen met het actief aanbieden van verzekerde pensioenoplossingen in Nederland. Daarnaast was de totale premieomzet lager dan vorig jaar door de verkoop van de Ierse levensverzekeraar Friends First per 1 juni 2018.

BRUTO GESCHREVEN PREMIES	(€ MILJOEN)		
	2019	2018	Δ
Schade	4.104	3.897	5%
Zorg	14.582	14.435	1%
Leven	1.263	1.586	-20%
<b>Totaal bruto geschreven premies</b>	<b>19.949</b>	<b>19.918</b>	<b>0%</b>

Wij ontwikkelen ons steeds meer van traditionele verzekeraar tot brede financiële dienstverlener. Overeenkomstig hiermee ontvangen wij een groeiend deel van onze inkomsten uit andere bronnen dan verzekeringspremies. Binnen segment Oudedagsvoorzieningen zijn deze inkomsten met €40 miljoen gegroeid tot €272 miljoen (2018: €232 miljoen). Ook bij SA R&EF is de omzet toegenomen. Over 2019 bedroeg deze €90 miljoen (2018: €82 miljoen). Onze dienstenproposities blijven zich ook ontwikkelen. Met deze diensten dragen wij niet alleen bij aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving, onder andere door preventie van schades, maar verbreden we ook ons businessmodel.

### Bedrijfskosten

De bruto bedrijfskosten zijn in 2019 met €119 miljoen afgenomen tot €2.092 miljoen (2018: €2.211 miljoen). Deze daling is vooral het resultaat van efficiëntere bedrijfsvoering door onder andere IT-rationalisatie en digitalisering. In 2019 zijn de kosten mede lager dan vorig jaar door de verkoop van Friends First en Independer in 2018.

Het totaal aantal medewerkers uitgedrukt in fte's is licht gedaald tot 16.391 (2018: 16.636). In Nederland is in 2019 het aantal medewerkers verder gedaald tot 13.414 fte

(2018: 13.772 fte). De daling van het aantal arbeidsplaatsen met meer dan 350 fte is het gevolg van verdere optimalisatie van processen en systemen. De grootste dalingen zijn gerealiseerd bij Pensioen & Leven en Zorg door respectievelijk een efficiëntere bedrijfsvoering en de integratie van Zilveren Kruis en De Friesland. Het totaal aantal medewerkers in ons internationale bedrijf is licht gestegen tot 2.977 fte (ultimo 2018: 2.864 fte). Deze stijging is het gevolg van focus op gecontroleerde en selectieve uitbreiding van ons marktaandeel in de verschillende markten.

In combinatie met de kostenbesparingen in de voorgaande jaren is de doelstelling om in de strategische planperiode 'Samen Waarmaken' (2017-2019) een kostendaling van €200 miljoen te realiseren, ruimschoots gehaald. Op basis van de genormaliseerde bruto bedrijfskosten is vanaf de eerder aangekondigde nulmeting in de periode 2017-2019 een kostendaling van €273 miljoen gerealiseerd. Dit is het resultaat van efficiëntere bedrijfsvoering door onder andere IT-rationalisatie en digitalisering van de bedrijfsvoering, die mede een daling van het aantal arbeidsplaatsen mogelijk maakte. Ook hebben we in voorgaande jaren het aantal bedrijfslocaties gereduceerd en daarmee kosten bespaard. In de periode 2017-2019 is het aantal fte in Nederland met circa 1.850 gedaald. Onder andere door onze keuze om een aantal werkzaamheden vanuit kostenoogpunt te insourcen is deze afbouw licht lager dan onze eerder uitgesproken ambitie om het aantal arbeidsplaatsen in de periode 2017-2019 met 2.000 fte af te bouwen.

### Beleggingen

In 2019 bedroegen de beleggingsopbrengsten<sup>4</sup> uit onze beleggingsportefeuille voor eigen rekening €1.115 miljoen (2018: €1.066 miljoen). Hogere realisaties op vastrentende waarden en aandelen alsmede minder negatieve valutaresultaten hebben ten opzichte van 2018 een positieve

impact gehad op de resultaten. De herwaarderingen op vastgoed waren ook in 2019 positief, maar door een afvlakkend marktsentiment op een lager niveau.

De waardeontwikkeling door ontwikkeling van de marktrente van onze vastrentende waarden en rentederivaten in ons Nederlands Pensioen- en Levenbedrijf is niet direct in het resultaat zichtbaar. Alle gerealiseerde en niet gerealiseerde beleggingsresultaten op vastrentende waarden en rentederivaten 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 en ingekomen spreads is het FFA in 2019 met €2,8 miljard toegenomen tot €9,8 miljard.

De waarde van de beleggingsportefeuille is sterk gestegen tot een niveau van €50,8 miljard (2018: €45,1 miljard). De in 2019 gedaalde rente en ingekomen spreads zijn hiervan de belangrijkste oorzaken geweest.

### KAPITAALMANAGEMENT

#### Eigen vermogen

Het eigen vermogen is in 2019 met €486 miljoen gestegen tot €10.191 miljoen (2018: €9.705 miljoen). Het aandeel van het nettoresultaat hierin bedraagt €481 miljoen. De toename is daarnaast het gevolg van hogere ongerealiseerde

<sup>4</sup> 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



waardeveranderingen op aandelen en obligaties als gevolg van hogere beurskoersen en de invloed van de gedaalde rentes. In 2019 heeft er daarnaast aflossing van een perpetuele obligatie van €600 miljoen en de uitgifte van een perpetuele restricted tier-1 obligatie van €500 miljoen plaatsgevonden. Doordat beide instrumenten als eigen vermogen kwalificeren leverde dit per saldo een daling van het eigen vermogen op. Daarnaast drukten ook dividendbetalingen op gewone en preferente aandelen en couponbetalingen op hybride kapitaal de toename van het eigen vermogen deels.

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

	(€ MILJOEN)
<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2018</b>	<b>9.705</b>
Nettoresultaat	481
Mutatie herwaarderingsreserve	344
Mutatie reserve koersverschillen	-13
Herwaardering nettoverplichting toegezegde pensioenrechten	-18
Dividend- en couponbetalingen eigen vermogensinstrumenten en impact kapitaaltransacties	-304
Overige mutaties	-4
<b>Totaal eigen vermogen 31-12-2019</b>	<b>10.191</b>

Enkele initiatiefnemers uit de Tweede Kamer werken al enige tijd aan een wetsvoorstel (initiatiefwet 'houdende een verbod op winstuitkering door zorgverzekeraars'). Het oorspronkelijke wetsvoorstel zou winstuitkeringen door zorgverzekeraars niet langer mogelijk maken, door een groot deel van hun vermogen te beklemmen. 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 dit wetsvoorstel aangepast middels een novelle en deze ter bestudering aangeboden bij De Nederlandsche Bank en de Nederlandse Zorgautoriteit. Die organisaties hebben hun adviezen aangaande de novelle gedeeld met de initiatiefnemers van het wetsvoorstel. Deze adviezen worden door de initiatiefnemers geanalyseerd en zij hebben gecommuniceerd de intentie te hebben de novelle in het najaar van 2019 in de Tweede Kamer te laten behandelen. Tot op heden heeft deze bespreking nog niet plaatsgevonden. Omdat onze zorgverzekeringsactiviteiten geen winst oogmerk hebben en er geen intentie is om resultaat uit de basisverzekering uit te keren, is dit voorstel in onze ogen onnodig. Bovendien achten wij het niet in het belang van onze verzekerden en van zorgaanbieders, onder andere omdat er onduidelijkheid kan ontstaan over de bekostiging van innovatie.

#### Solvabiliteit (Solvency II)

De solvabiliteit, gebaseerd op het partiële interne model, is in 2019 gestegen tot 214% na uitkering van dividend. Voor uitkering van dividend bedroeg de solvabiliteitsratio 219%. De stijging van het beschikbaar kapitaal (€392 miljoen) en de daling van het vereist kapitaal (€145 miljoen) hangen voor een belangrijk deel samen met de stijging van aandelenkoersen en wijzigingen in modellering en kalibratie van het interne model voor marktrisico. De uitgifte van twee kapitaalinstrumenten (totaal EUR 750 miljoen) gecombineerd met de aflossing van EUR 600 miljoen hybride kapitaal leidt tot een stijging van het toegestaan eigen vermogen. De daling van de marktrente gecombineerd met daling van de 'Volatility Adjustment' leiden tot een hogere waarde van de verplichtingen en daarmee een stijging van het verzekeringstechnisch risico leven. De jaarwinst en dividenden vanuit de bancaire activiteiten en asset management activiteiten, die geen

onderdeel uitmaken van de groepssolvabiliteit, hebben een positief effect op de solvabiliteit.

#### SOLVABILITEITSRATIO ACHMEA GROEP (€ MILJOEN)

	31-12-2019	31-12-2018	Δ
Toegestaan Solvency II Eigen Vermogen	9.317	8.925	392
Vereiste kapitaal	4.352	4.497	-145
<b>Surplus</b>	<b>4.965</b>	<b>4.428</b>	<b>537</b>
<b>Solvency II Ratio</b>	<b>214%</b>	<b>198%</b>	<b>16%-pt</b>

Achmea hanteert sinds de invoering van Solvency II op 1 januari 2016 een door de toezichthouders goedgekeurd partieel intern model voor de berekening van het vereist kapitaal voor de schade- en inkomensverzekeringstechnische risico's in Nederland en Griekenland. Met ingang van 1 juli 2018 past Achmea aanvullend het intern model toe voor de berekening van de kapitaalvereiste van het marktrisico voor de Nederlandse onderdelen, met uitzondering van de zorg-entiteiten. De overige risico's worden bepaald volgens de standaardformule. De Free Capital Generation<sup>5</sup>, die als startpunt de Solvency II berekeningen heeft, is over 2019 licht gedaald ten opzichte van 2018.

#### Financiering

De schuldratio<sup>6</sup> is afgenomen tot 24,9% (2018: 26,5%) als gevolg van de behaalde resultaten en de aflossing van

5. Betreft de hoeveelheid vrij vermogen die wordt gegenereerd.

Dit is de toename van het vermogen boven het vereist kapitaal

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)

een lening van CHF 200 miljoen. Daarnaast is ook de als kapitaal meetellende 'Restricted Perpetual Tier 1'-obligatie van €600 miljoen afgelost en heeft er een gecombineerde uitgifte plaatsgevonden van een eveneens als kapitaal meetellende €500 miljoen Restricted Tier 1 Notes en €250 miljoen Tier 2 Notes.

Door bovenstaande transacties en het gestegen operationeel resultaat verbeterde de fixed-charge coverage ratio tot 5,3x (2018: 4,4x).

In de eerste helft van 2019 maakte Standard & Poor's bekend de outlook voor alle entiteiten van Achmea te verhogen naar 'stable'. S&P oordeelde dat Achmea de afgelopen tijd stabiele en verbeterde operationele resultaten heeft gerealiseerd. Ze voegde er aan toe te verwachten dat Achmea de komende tijd zowel de schuldenratio als de kapitaalpositie op een stabiel niveau zal houden. Gelijktijdig heeft S&P de toegekende rating (FSR<sup>7</sup>) van de Nederlandse kernverzekeringsentiteiten bevestigd op A. De kredietrating (ICR<sup>8</sup>) van Achmea B.V. is ongewijzigd gebleven op BBB+. De rating (FSR) van Achmea Reinsurance Company N.V. en de rating (ICR) van Achmea Bank N.V. zijn ongewijzigd gebleven op A-. Later in het jaar zijn deze ratings herbevestigd.

Op 30 september 2019 heeft Fitch de rating van Achmea B.V. en haar verzekeringsentiteiten herbevestigd. De ratings zijn respectievelijk A (IDR<sup>9</sup>) en A+ (IFS<sup>10</sup>) en hebben een 'stable outlook'. De rating (IDR) van Fitch is voor Achmea Bank N.V. bevestigd op A met een 'stable outlook'.

7. FSR: Financial Strength Rating

8. ICR: Issuer Credit Rating

9. IDR: Issuer Default Rating

10. IFS: Insurer Financial Strength



## Zilveren Kruis: GGZ behandeling online

---

Bij psychologische hulp kan met een 100% online GGZ behandeling al binnen enkele dagen worden begonnen. Er is geen sprake van reistijd en behandeling is in te plannen op momenten dat het voor de verzekerde uitkomt.

Een online behandeling gaat via online opdrachten, videobellen of een mix hiervan. Met de eigen telefoon, tablet of computer heeft de verzekerde online contact in een beveiligde omgeving. Zo krijgt Claire de zorg die zij nodig heeft van een GGZ-psycholoog.



# Bijlage

Verslaggevingsprincipes	61
Begrippenlijst	63
Colofon en contactinformatie	68

# 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.

- 1) Deel 1 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 2019 en onze visie op de toekomst. Het 'Jaaroverzicht' (exclusief bijlagen) maakt onderdeel uit van het Bestuursverslag opgenomen in deel 2.
- 2) Deel 2 is het 'Jaarrapport' en bevat onder meer de jaarrekening met daarin de financiële resultaten over 2019 en de verhouding ervan ten opzichte van 2018 en geeft inzage in onze vermogenspositie. In dit deel is ook het Bestuursverslag opgenomen (het 'Jaaroverzicht' zoals opgenomen in deel 1 maakt onderdeel uit van het Bestuursverslag), het verslag van de Raad van Commissarissen, de toelichting op de governance en het risicomanagement.
- 3) Deel 3 geeft detail-informatie over duurzaamheid en bijlagen bij de andere delen. 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 14 april 2020. 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 2019 in deel 1 en 3. Een overzicht van de wijzigingen in de waarderingsgrondslagen voor het bepalen van onze financiële resultaten is opgenomen in deel 2, Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening Achmea B.V.- 1. Algemene waarderingsgrondslagen. Voor wat betreft de duurzaamheidsinformatie hebben wij op sommige onderdelen de informatie uitgebreid. We hebben bijvoorbeeld voor een aantal extra beleggingscategorieën de CO<sub>2</sub> voetafdruk opgenomen. Daarnaast hebben we besloten een tabel over verantwoord beleggen (voorheen opgenomen in deel 3) niet langer op te nemen. Deze tabel gaf inzicht in de mate waarin Achmea MVB-instrumenten gebruikt voor haar beleggingsbeslissingen. Achmea gebruikt voor bijna haar gehele beleggingsportefeuille altijd één van deze MVB-instrumenten. Deze tabel was daarom niet langer relevant.

## TOTSTANDKOMING

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van de drie delen die tezamen het jaarverslag vormen. De jaarrekening in deel 2 wordt onder regie van Financiën opgesteld. De verantwoordelijkheid voor de teksten en cijfermatige onderbouwing voor de overige onderdelen van het jaarverslag 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 directeur Groep Financiën is de voorzitter van deze stuurgroep die

verder bestaat uit de directeuren Reporting, Performance management, Communicatie, Strategie, MVO, en Informatietechnologie. 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. Ons jaarverslag is 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 International Integrated Reporting Council (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 95% van de totale premieomzet van Achmea en ongeveer 81% van het totale aantal fte's). 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 en in sommige gevallen 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 c.q. te beoordelen. De mate van zekerheid die van toepassing is op de verslaggeving is hieronder weergegeven.

- PwC heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2019, zoals opgenomen op pagina 54-190 van het Jaarrapport (deel 2 van onze verslaggeving) gecontroleerd. PwC heeft op 10 maart 2020 een goedkeurende verklaring verstrekt bij de (geconsolideerde) jaarrekening. De controleverklaring is opgenomen in deel 2 (onder Overige informatie) op pagina 195-210.
- 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 assurancerapport van PwC is te vinden op pagina's 211 tot 213 van het Jaarrapport (deel 2).

## WIJ WAARDEREN UW FEEDBACK

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

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.

#### 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 milieuaspecten een eigen administratie hebben:

- 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 B.V.)

#### Derivaten

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

#### ECB AAA Curve

Een rentetermijnstructuur gebaseerd op de 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 verzekeringproduct inclusief alle productopties, zonder advies.

#### Free Capital Generation

De mutatie in het eigen vermogen die vrij beschikbaar is, bijvoorbeeld voor dividenduitkeringen of investeringen. Dit is de toename van het vermogen boven het vereist kapitaal onder Solvency II dan wel het vereiste kapitaal volgens de eigen norm.

#### 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 (IFRSs en IASs) en Interpretaties van het International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRICs en SICs).

**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**

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.

**Eigen rekening en risico-beleggingen**

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

**Service book**

Portefeuille met Pensioen & levensverzekeringscontracten. Deze verzekeringsportefeuille bestaat uit een gesloten

portefeuille met pensioen- en levensverzekeringen waarin geen nieuwe polissen worden verkocht en een open portefeuille met nieuwe verkoop van overlijdensrisicoverzekeringen en direct ingaande lijfrentes/pensioenen.

**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 Europa breed 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.

#### **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 2019. 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)

**Colofon**

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

**Fotografie**

Fotostudio 87, Almere  
Team Horsthuis, Oudehorne