

Unsere Kunden: im Zentrum unseres Handelns



Inhalt

Konzernüberblick

Brief des Verwaltungsratspräsidenten	2
Brief des Group CEO	4
Unser Geschäftsmodell	8
Unser Geschäftsumfeld	10
Unsere Strategie	12
Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017	14

Governance

Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance	32
Bericht über die Corporate Governance	34
Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	80
Vergütungsbericht	82

Risk review

Message from our Group Chief Risk Officer	120
Risk review	122

Financial review

Message from our Group Chief Financial Officer	158
Financial overview	160
Message from our Group Chief Investment Officer	164
Operating review	166
Consolidated financial statements	174
Holding company	286
Auszug aus der Konzernrechnung	303
Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft	306
Glossar	308
Kontakt	310



Titelbild

Kunden absichern, wann und wo immer es darauf ankommt. Das ist Alltag bei Zurich. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 15.

Über uns

Zurich Insurance Group (Zurich) ist eine führende Mehrspartenversicherung, die Dienstleistungen für Kunden in globalen und lokalen Märkten erbringt. Mit rund 53'000 Mitarbeitenden bietet Zurich eine umfassende Palette von Produkten und Dienstleistungen im Schaden- und Unfall- sowie im Lebensversicherungsbereich. Zu ihren Kunden gehören Einzelpersonen, kleine, mittlere und grosse Unternehmen sowie multinationale Konzerne in mehr als 210 Ländern und Gebieten. Die Gruppe hat ihren Hauptsitz in Zürich, Schweiz, wo sie 1872 gegründet wurde.

Kennzahlen

USD 3,8 Mrd.

Betriebsgewinn (BOP)¹

USD 4,8 Mrd.

Zugrundeliegender Betriebsgewinn^{1,2}

9,2%

Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern (BOPAT ROE)³

12,1%

Zugrundeliegende Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Betriebsgewinn nach Steuern^{2,3}

USD 64,0 Mrd.

Gesamtertrag

Z-ECM 132%

Z-ECM-Quote (Schätzung per 31. Dezember 2017)⁴

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

² Bereinigt um den Einfluss der Wirbelstürme Harvey, Irma und Maria, Massnahmen im Zusammenhang mit der im Betriebsgewinn erfassten Umstrukturierung der Gruppe und den Einfluss der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragsteuer in Grossbritannien.



Unsere Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Wenn wir die veränderten Anforderungen unserer Kunden erfüllen wollen, müssen auch wir uns ändern. Wir haben unsere Fähigkeit, stabile Erträge zu erwirtschaften, wieder gefestigt und haben nun allen Grund, optimistisch in die Zukunft zu blicken.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

USD 3,0 Mrd.

Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)

USD 3,7 Mrd.

Mittelzuflüsse

USD 207 Mrd.

Investment-Portfolio

AA-/stabil

Standard & Poor's Finanzstärke-Rating für die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (31. Dezember 2017)

USD 2,8 Mrd.

Gesamtbetrag «Impact Investments»⁵

über 550'000

Anzahl Kunden, die durch das NPS-Programm von Zurich befragt wurden⁶

2,1 Tonnen

CO₂e-Emissionen pro Mitarbeiter (Tonnen pro FTE)⁷

21,0%

Frauenanteil im Leadership Team

Umstellung auf integrierte Berichterstattung

Dieser Bericht ist für Zurich ein weiterer Schritt auf dem Weg zu einer integrierten Berichterstattung. Er soll zeigen, wie wir für unsere Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen, und vereint Angaben zu unserer Geschäftstätigkeit, Strategie, Governance und Leistung, unseren Aussichten und unserem externen Umfeld. Dabei soll er den verschiedenen Interessen und Blickwinkeln aller Anspruchsgruppen von Zurich Rechnung tragen und ein ganzheitliches Bild unserer Performance zeichnen.

³ Das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital zur Bestimmung von ROE und BOPAT ROE wird um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten sowie um Cash-Flow-Hedges bereinigt.

⁴ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) liefert die interne Kennzahl für eine angemessene Kapitalausstattung und entspricht einer Mittelpunktsschätzung mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

⁵ Impact Investments 2017 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,41 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 116 Mio., davon 38% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 303 Mio.)

⁶ 2017 befragte Zurich über 550'000 Kunden (inklusive Zurich Santander) in mehr als 20 Ländern durch das NPS-Programm (Net Promoter Score).

⁷ Zahl per 2016; Daten für 2017 werden im zweiten Quartal 2018 verfügbar sein.

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Umsetzung unserer Kundenorientierungsstrategie



Wir bleiben auf Kurs, unsere strategischen Ziele zu erreichen und nachhaltige Leistung zu erbringen. Ich bin fest davon überzeugt, dass Zurich auch in Zukunft erfolgreich sein und florieren wird.»

Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats



2017 war für Zurich ein Jahr der Tat. Unsere Strategie, Vereinfachung und Innovation weiter voranzutreiben, um unsere Kunden besser betreuen zu können, beginnt zu greifen, und wir sehen erste Ergebnisse.

USD 33,1 Mrd.

Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital

CHF 18.00

Vorgeschlagene Dividende je Aktie

Von der Planung zur Umsetzung

Die Entschlossenheit, mit der wir unsere Kundenorientierung vorantreiben, ist grösser denn je. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit unserer herausragenden Group Strategy Task Force. Auf Basis der Strategie von Zurich definierte die Task Force 2017 im Auftrag unserer Konzernleitung die Ziele und Werte von Zurich. Dadurch erfahren unsere Kunden auf einfache und klare Weise, warum wir für ihr Leben relevant sind und was wir für sie erreichen wollen.

Im Jahr 2017 hat Zurich auch eine Reihe von Akquisitionen abgeschlossen. Unsere Dienstleistungen werden in der Folge um eine noch breitere Palette an Angeboten ergänzt. Hierzu zählt die geplante Übernahme von OnePath Life, dem australischen Lebensversicherungsgeschäft von ANZ (vorbehaltlich der Genehmigung durch die Behörden). Zurich wird damit zum grössten Lebensversicherer im Privatkundengeschäft in Australien und sichert 1,5 Millionen Australier ab. Dabei konzentrieren wir uns weiterhin auf wenig kapitalintensive Vorsorgeprodukte und fondsgebundene Lösungen. Als Teil der Transaktion mit ANZ in Australien hat Zurich eine 20-jährige Vereinbarung über den Bankenvertrieb von Lebensversicherungsprodukten abgeschlossen.

Ausserdem haben wir den führenden Anbieter von Reiseversicherungs- und Assistance-Lösungen Cover-More übernommen. Zurich wird dadurch zum drittgrössten globalen Reiseversicherungsanbieter.

Durch den ausgeprägten kundenorientierten Ansatz ist Cover-More für Zurich eine optimale Ergänzung. So war Cover-More beispielsweise der einzige Reiseversicherungsanbieter, der im Jahr 2015 ein Team und ein Flugzeug nach Nepal schickte, um vom Erdbeben betroffene Kunden sicher nach Hause zu bringen.

Die Digitalisierung wirkt sich auf unsere Wertschöpfungskette und die Kundenerwartungen aus – eine Herausforderung, die Zurich annimmt. In diesem Zusammenhang wurde die Übernahme von Bright Box getätigt, eines globalen Anbieters für Telematiklösungen. Zudem bauen wir eine neue Einheit auf, die sich auf die Entwicklung modernster mobiler Versicherungslösungen für die gesamte Gruppe konzentriert.

Diese Massnahmen werden von einer starken finanziellen Performance begleitet und wir sind wir weiterhin auf Kurs, unsere strategischen Ziele zu erreichen. Im Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft, im Lebensversicherungsgeschäft und bei Farmers wurden Rentabilitätsfortschritte gemacht. Zudem ist es uns im dritten Quartal gelungen, die negativen Folgen der Naturkatastrophen auf unser finanzielles Ergebnis in Grenzen zu halten.

Angesichts der starken Leistung der Gruppe im Jahr 2017 und erwarteter weiterer Verbesserung für 2018 schlägt der Verwaltungsrat vor, die Dividende auf CHF 18 je Aktie zu erhöhen.

Zudem planen wir einen Aktienrückkauf im Umfang von etwa USD 1 Mrd., dies in Übereinstimmung mit dem Ansatz der Gruppe, eine Verwässerung der Kapitalbasis zu vermeiden.

Nachhaltigkeit

Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir nachhaltige Leistungen erbringen. Zurichs anhaltende Fokussierung auf Corporate Responsibility stellt sicher, dass wir diesen Erwartungen gerecht werden. Wir haben uns zu weiteren Massnahmen in Bezug auf unser Hochwasserschutzprogramm, die Veräusserung, den Rückzug und den Dialog über Kraftwerkskohle und die Reduzierung unseres eigenen CO₂-Fussabdrucks verpflichtet. Auch unser Programm zum verantwortungsvollen Investieren möchten wir weiter fortsetzen und unsere Impact Investments auf USD 5 Mrd. erhöhen. Wir sind äusserst stolz darauf, dass Zurich 2017 als eines von nur sechs Unternehmen weltweit mit der renommierten «Move»-Zertifizierung von EDGE für die Gleichstellung von Mann und Frau – sowohl in der Schweiz als auch in Österreich – ausgezeichnet wurde.

Abschied und Zukunft

Meine zwölf Jahre in diesem wunderbaren Unternehmen, fünf davon als Verwaltungsratspräsident, nähern sich dem Ende. Ich bin absolut sicher, dass Zurich auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Die deutlich stärkere Ausrichtung auf den Kunden zusammen mit der unternehmerischen Kultur sind die wichtigsten Zutaten für diesen Erfolg. Das Unternehmen

bringt die erforderliche Anpassungsfähigkeit mit, um sich trotz des raschen Wandels in seinem Tätigkeitsbereich weiterentwickeln zu können.

Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vorschlagen, Michel Liès als meinen Nachfolger zu wählen. Ich freue mich sehr, dass Michel Liès zur Wahl steht. Ich bin überzeugt, dass er ein ausgezeichnete Verwaltungsratspräsident wäre.

Zum Schluss möchte ich mich bei allen für die Unterstützung bedanken, die mir in den vergangenen zwölf Jahren zuteilwurde. Meinen besonderen Dank möchte ich dabei unseren rund 53'000 Mitarbeitenden weltweit für ihren unermüdlichen Einsatz für Zurich aussprechen.

Es war mir eine Ehre, für Sie alle zu arbeiten.



Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

Unsere Geschäftseinheiten



Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Produkte und Dienstleistungen im Bereich Schaden- und Unfallversicherung, Risikoanalysen

+ Seiten 166–167

USD 1,5 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 33,0 Mrd.

Bruttoprämien und Policengebühren



Lebensversicherung (Life)

Lebensversicherungen, Kapitalanlagen, Spar- und Vorsorgelösungen

+ Seiten 168–170

USD 1,3 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 33,2 Mrd.

Bruttoprämien, Policengebühren und Beiträge mit Anlagecharakter



Farmers

Managementdienstleistungen in Bezug auf Schaden- und Unfallversicherung

+ Seiten 171–172

USD 1,7 Mrd.

Betriebsgewinn

USD 2,9 Mrd.

Managementgebühren und verbundene Erträge

Brief des Group CEO

Wandel, der vom Kunden ausgeht



Wir sind mitten in einer Revolution, die jeden Aspekt unseres Geschäfts erfasst. Daran müssen wir uns anpassen. Wir haben das Glück, diese Zeit des Wandels aus einer starken, wettbewerbsfähigen Position heraus anzugehen.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer



Unsere Branche ist mit beispiellosen Umwälzungen konfrontiert. Unsere Arbeitsweise, unsere Wertschöpfung und vor allem die Erwartungen unserer Kunden verändern sich radikal. Um Erfolg zu haben, müssen wir sicherstellen, dass wir die Herausforderungen der Zukunft bestehen.

Wir erleben eine Revolution, die jeden Aspekt unseres Geschäfts erfasst. Neue Wettbewerber treten in den Markt ein, die digitale Technologie verändert selbst die einfachsten Aufgaben, und technologische Fortschritte ermöglichen innovative neue Serviceangebote.

Hinter dem Wandel in unserer Branche stehen unterschiedliche Kräfte. Entscheidend ist für uns die neue Macht, welche dieser grundlegende Wandel dem Kunden verleiht. Denn es handelt sich hier um eine Revolution, die in erster Linie von den Kunden ausgeht. Diese können heute problemlos Versicherungsprodukte und -anbieter vergleichen, Kollegen fragen und letztlich selbst entscheiden, wie sie sich gegen Risiken absichern wollen. Sie können sogar ganz ohne herkömmliche Versicherung auskommen.

Für die Zukunft gerüstet

Wie unser Leistungsausweis für das Jahr 2017 zeigt, haben wir das Glück, in einer starken, wettbewerbsfähigen Position zu sein. Trotz wetterbedingter Ereignisse von historischem Ausmass führten unser Fokus und unsere Disziplin zu besserem Underwriting, niedrigeren Kosten und höherem Prämienvolumen. Dies eröffnet uns enorme Chancen für 2018 und darüber hinaus.

Unser zuversichtlicher Ausblick stützt sich auf klare Stärken: unseren einzigartigen Business-Mix mit einer ausgewogenen Verteilung von Produkten und Regionen, talentierten Mitarbeitenden mit traditionellem Fokus auf innovative Kundenorientierung, eine starke Bilanz und eine hoch angesehene Marke. Nun konzentrieren wir uns darauf, alle unsere Fähigkeiten, Kenntnisse, Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen, um auch künftig die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen und ihnen die bestmögliche Erfahrung zu bieten.

Im Hinblick darauf hat sich Zurich proaktiv neu positioniert, um diese Chancen zu nutzen. Wir haben unsere nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereiche veräussert, Wachstumsfelder zur weiteren Diversifizierung unseres Portfolios definiert und uns auf eine Strategie fokussiert, die uns ein klares Mandat gibt. Wir haben unsere Struktur vereinfacht und unser Geschäft vereinheitlicht, um unsere Kunden klarer im Blick zu haben. Zudem haben wir mit der Erweiterung unserer Serviceangebote, unseres Vertriebsnetzes und unserer Kundenbindungsplattformen systematisch an unsere Kernkompetenzen angeknüpft.

Veränderung braucht Führung. Entsprechend haben wir Änderungen in der Konzernleitung vorgenommen, um unsere Transformation voranzutreiben.

Seit 2018 ist Kathleen Savio, die für einen sehr bedeutenden Teil des Geschäfts von Zurich North America verantwortlich war, CEO von Zurich North America.

Überdies haben wir Alison Martin zum Group Chief Risk Officer ernannt. Mit ihrer weitreichenden Erfahrung im Lebens- und Krankenversicherungsgeschäft weiss sie, was Kunden brauchen und wie unsere geschäftlichen Prioritäten mit den vor uns liegenden Veränderungen in Einklang zu bringen sind.

Vor uns liegt noch viel Arbeit. Wir werden unsere Kostenbasis weiter reduzieren und unsere Leistung im technischen Underwriting verbessern. Ausserdem werden wir Änderungen vornehmen, die uns erlauben, mehr Zeit und Ressourcen für die Interaktion mit den Kunden aufzuwenden.

Von unseren Kunden lernen

Kein Unternehmen kann es sich heute noch leisten, Kundenbeziehungen als selbstverständlich zu betrachten. Um Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und auf sie zu reagieren, hören wir erst einmal zu. Hierzu nutzen wir unter anderem den Net Promoter Score (NPS), mit dem wir die Kundenzufriedenheit messen. Der NPS hat bereits den Farmers Exchanges¹ geholfen, Kundenfeedback weiterzugeben und Verbesserungen vorzunehmen. Nun werden wir NPS-Kennzahlen im ganzen Konzern nutzen, um bei der Überwachung, Steuerung und Verbesserung der Kundenzufriedenheit konsistenter zu werden.

Ein persönlicherer Ansatz

Mit gezielten Akquisitionen gewinnen wir Wissen und Know-how. Mit der Akquisition von Cover-More festigte Zurich 2017 ihre Stellung als ein führender globaler Reisedienstleistungsanbieter. Die ausgeklügelte Online-Plattform und die digitale Reichweite von Cover-More machen es möglich, Millionen von Kunden in Echtzeit massgeschneiderte Dienstleistungen anzubieten. Ausserdem übernahmen wir Bright Box HK Limited, einen Anbieter von Telematiklösungen, die Fahrzeuge, Fahrer, Händler und Hersteller verbinden. Beide Akquisitionen vermitteln uns ein tieferes Verständnis künftiger Kundenbedürfnisse und geben Zurich wichtige neue Instrumente an die Hand, mit denen wir diesen Bedürfnissen besser gerecht werden können.

Angesichts unseres wachsenden Serviceangebots suchen wir auch nach Möglichkeiten, Kunden über verschiedene Vertriebswege zu erreichen. Darum setzen wir die Erweiterung unserer Vertriebsvereinbarungen mit Banken, Einzelhändlern und anderen Branchen fort. Banken eignen sich besonders für den Vertrieb von Lebensversicherungen, und die Kunden profitieren von der Flexibilität und den personalisierten Dienstleistungen, die Banken zu bieten haben.

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

Chronologie der Ereignisse



Brief des Group CEO (fortgesetzt)

Zusätzlich zu unseren weltweit mehr als 70 bestehenden Vereinbarungen zum Vertrieb unserer Produkte über Banken gaben wir im Dezember 2017 Pläne zur Übernahme des Lebensversicherungsgeschäfts der Australia and New Zealand Banking Group (ANZ) in Australien bekannt. Die Vereinbarung, die noch von den Aufsichtsbehörden zu genehmigen ist, wird uns zum führenden Lebensversicherer für Privatkunden in diesem Land machen. Die ANZ-Transaktion enthält auch eine Vereinbarung mit 20-jähriger Laufzeit über den Vertrieb von Lebensversicherungsprodukten in Australien über das Netzwerk der Bank, die uns den Zugang zu den sechs Millionen Kunden von ANZ ermöglicht.

Ausserdem vereinbarten wir 2017 mit Porsche, Amateurrennfahrer zu versichern, die für einen Tag ihr Können auf dem Nürburgring testen wollen. Darüber hinaus schlossen wir Vereinbarungen mit Europas grösstem Vielfliegerprogramm (Miles & More) und mit Payback in Italien, einem Kundenbindungsprogramm mit 110 Millionen Kunden weltweit.

Von unseren Reiseangeboten ausgehend bieten wir nun auch Reiseversicherungslösungen für Kunden der Fluggesellschaft easyJet an, die 2017 mehr als 80 Millionen Passagiere befördert hat. Daneben gibt es noch viele andere Bereiche zu erkunden. Hier sehen wir grosses, bisher noch ungenutztes Potenzial.

Die Bedeutung unserer Mitarbeitenden

Ein Unternehmen kann nur Erfolg haben, wenn es in der Lage ist, talentierte, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Allen unseren Mitarbeitenden bin ich für ihr Engagement, ihre Ideen und ihre harte Arbeit dankbar. Um sicherzustellen, dass bei uns auch in Zukunft die richtigen Personen am richtigen Platz sind, und um ihnen zu helfen, sich weiterzuentwickeln, suchen wir laufend nach Möglichkeiten, sie zu unterstützen. Weitere Informationen dazu finden Sie auf Seite 24.

Kulturwandel

Unsere Strategie verlangt von uns Kundenorientierung, Vereinfachung und Innovation. Um für unsere Kunden einen Mehrwert zu schaffen, müssen wir die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen, komplett neu überdenken. Dabei ist Erfolg auch eine Frage der Einstellung. Es muss uns noch besser gelingen, die Kunden an die erste Stelle unserer Bemühungen zu setzen. Um dies zu ermöglichen, setzen wir auf einen Kulturwandel. Durch die Formulierung klarerer Ziele und Werte (siehe nächste Seite) können wir besser verstehen, was wir für unsere Kunden und alle unsere Anspruchsgruppen bedeuten.

Unsere Strategie, unsere Unternehmenskultur und die Stärken unseres Geschäfts versetzen uns in eine beneidenswerte Lage. Sie helfen uns, flüssige Mittel für die Aktionäre zu erwirtschaften und zugleich für diejenigen da zu sein, die Jahr für Jahr darauf angewiesen sind, dass wir ihr Leben, ihre Existenz und ihre Zukunft sichern.

Dank unserer Leistung im Jahr 2017 haben wir allen Grund, zuversichtlich zu sein: Wir haben die richtige Vorgehensweise, Einstellung und Kultur, um in dieser spannenden, neuen, kundenzentrierten Welt zu bestehen.



Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Eine klare Zielvorstellung in einer Zeit des Umbruchs



«
Wir haben einen neuen,
vereinfachten Ansatz
eingeführt, unsere Ziele
und Werte zu vermit-
teln.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Wir haben eine grosse Verantwortung für Millionen von Kunden weltweit, gerade am Beginn dieses neuen Zeitalters der digitalen Möglichkeiten. Darum müssen wir wissen, wer wir sind, wofür wir stehen und welchen wesentlichen Mehrwert wir unseren Kunden bieten. Nur wenn wir unsere zentralen Überzeugungen verstehen, werden wir auch wirklich begreifen, wie wir das Leben unserer Kunden verbessern können.

Im Dezember 2017 haben wir einen neuen, vereinfachten Ansatz eingeführt, unsere Ziele und Werte zu vermitteln. Diese werden uns ständig daran erinnern, wofür wir stehen, wohin auch immer uns die Transformation führen wird, die unsere Branche erfasst hat.

Wir wissen aber auch, dass unsere Verpflichtungen über das Tagesgeschäft hinausgehen: Auch in der Gesellschaft spielen wir eine wichtige Rolle. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, stellen wir sicher, dass wir hinter den Zielen und Werten stehen, die unser Geschäft und unsere Rolle in der Welt definieren.

Eines von vielen Beispielen dafür, wie wir uns für Gemeinschaften engagieren, ist unser preisgekröntes Hochwasserschutzprogramm. Dieses Programm mindert Überschwemmungsrisiken auf kommunaler Ebene mit einem innovativen Risikokonzept, das die Entscheidungsfindung verbessert.

Ein weiteres Beispiel sind die vielen Qualifizierungs- und Schulungsinitiativen, die wir in allen unseren Märkten unterstützen. Hierzu zählt auch unser innovatives Ausbildungskonzept, das in der Schweiz schon lange im Einsatz ist und in den USA zurzeit erprobt wird. Ein drittes Beispiel ist unsere führende Rolle bei der Entwicklung eines Markts für grüne Anleihen (Green Bonds) und andere umweltbewusste Finanzinstrumente.

Im Kern leben wir unsere Werte zum Wohle aller unserer Anspruchsgruppen und helfen damit der Gesellschaft, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Weitere Informationen zum «Warum, Wie und Was», das uns erlaubt, unsere Möglichkeiten zu nutzen, um allen unseren Anspruchsgruppen gerecht zu werden, finden Sie auf Seite 12.



Mehr zum Thema Corporate
Responsibility finden Sie hier:
www.zurich.com/corporate-responsibility

Unser Geschäftsmodell

Nachhaltige Wertschöpfung

Wir sind bestrebt, nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen zu schaffen: unsere Kunden, Mitarbeitenden, Aktionäre und die Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten.

Unsere Ressourcen

Finanzielle

Unsere Aktionäre und die Inhaber unserer Anleihen stellen das Finanzkapital zur Verfügung, das wir für unser Geschäft brauchen. Wir verfügen über eine starke Bilanz. Die Zurich Versicherungs-Gesellschaft AG erhielt von Standard & Poor's per 31. Dezember 2017 das Finanzstärke-Rating AA-.

Geistige

Der Wettbewerbsvorteil von Zurich beruht auf unserem Wissen, unserem Können und unserer Fachkompetenz. Wichtige Komponenten unseres Geschäftsmodells sind dabei Kundenservice und Schadenbearbeitung, Underwriting, Risk Engineering und Investment Management.

Personelle

Zu unseren rund 53'000 Mitarbeitenden zählen einige der talentiertesten Fachleute der Versicherungsbranche. Um über den geeigneten Mix an Talenten verfügen zu können, legen wir besonderen Wert auf einen leistungsorientierten Ansatz sowie Diversität und Inklusion der Mitarbeitenden.

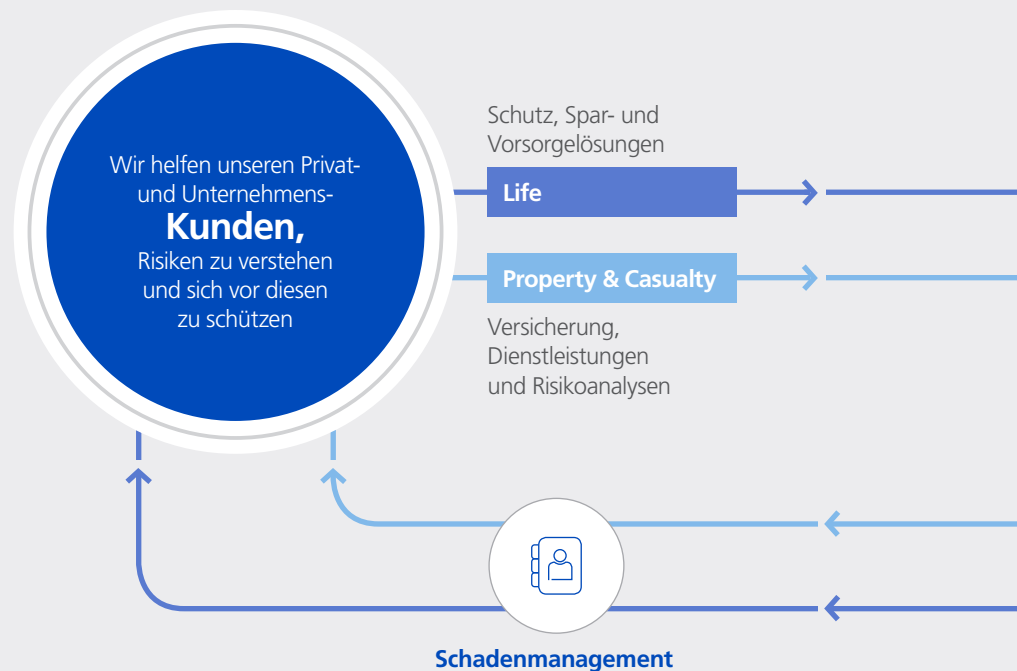
Soziale

Unser Unternehmen beruht auf den Beziehungen, die wir zu unseren Anspruchsgruppen aufgebaut haben. Dazu gehören unsere Kunden und Lieferanten, die Agenten, Banken, Makler und andere, die unser Vertriebsnetz bilden, sowie Finanzmärkte, Regulierungsbehörden, staatliche Stellen und Organisationen der Zivilgesellschaft.

Natürliche

Wir sind uns des Risikos bewusst, das Probleme wie der Klimawandel für unsere Anspruchsgruppen, aber auch für unseren Geschäftserfolg darstellen. Unsere Herangehensweise besteht im Management ökologischer Risiken und Chancen durch die schrittweise Einbeziehung von Umweltbelangen in unsere Kerngeschäftsprozesse, Anlageentscheidungen und Betriebsabläufe.

Was wir tun



Die Funktion der Versicherung

Zurich bietet Schaden- und Unfallversicherungen, Lebensversicherungsprodukte sowie Spar- und Vorsorgelösungen in mehr als 210 Ländern und Gebieten an.

Wir unterstützen unsere Privat- und Unternehmenskunden dabei, sich vor Risiken zu schützen. So können Einzelpersonen und Familien ihr Leben freier gestalten, und Unternehmen können wachsen und gedeihen. Unsere Kunden übertragen Risiken auf uns und zahlen im Gegenzug Prämien, Policengebühren und Einlagen. Ausserdem erzielen wir zunehmend Erträge aus Tätigkeiten und Dienstleistungen, die darauf abzielen, die Risiken unserer Kunden zu mindern.

Wir investieren die verfügbaren, von den Kunden einbezahlten Mittel in hochwertige Anlagen, damit wir Schäden begleichen und finanzielle Erträge auf Sparguthaben und Anlagepläne zahlen können. Darüber hinaus bieten wir speziell für unsere Unternehmenskunden Risikoberatungen an, damit sie Risiken vorhersehen und Schutzmassnahmen ergreifen können.



Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle

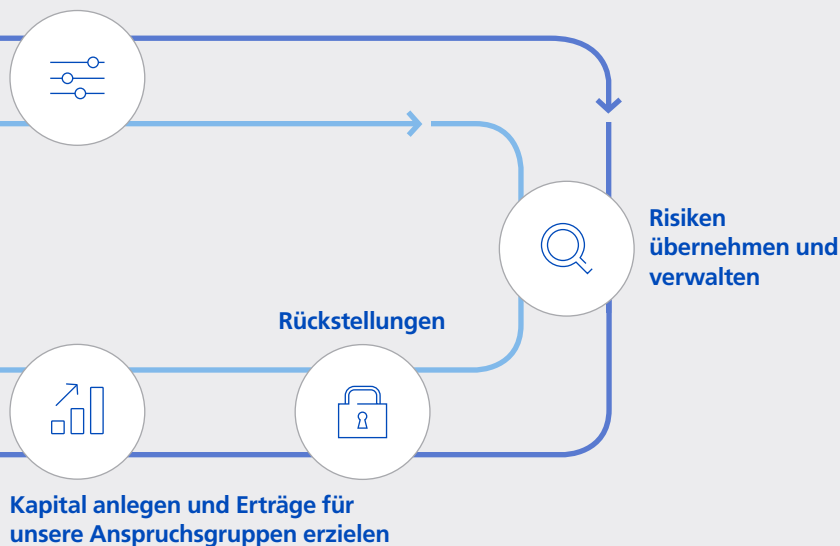
Wir erreichen unsere Kunden über eine Vielzahl von Kanälen, sowohl direkt als auch über Vertriebspartner wie Agenten, Banken, Makler, unabhängige Finanzberater, Einzelhändler, Autohändler und Vorsorgeberater. Wir verzeichnen eine stetig steigende Nachfrage im digitalen Vertrieb – einem Kanal, der unsere Branche grundlegend verändern wird. Unabhängig vom Vertriebskanal sind wir bestrebt, einen hervorragenden Kundenservice zu bieten.



Risiken übernehmen und verwalten

Unsere Kernkompetenzen sind Versicherung und Risikomanagement. Angesichts des historischen Tiefstands der Renditen festverzinslicher Anlagen ist die zentrale Fähigkeit Underwriting als Bestandteil unseres Geschäftsmodells wichtiger denn je. Wir können Risiken verstehen, messen und modellieren und ihnen daher faire und korrekte Preise zuordnen. Daraus ergeben sich wettbewerbsfähige Prämien, die für unsere Kunden einen Mehrwert darstellen.

Kundenbetreuung und Vertrieb über zahlreiche Kanäle



Rückstellungen

Zurich stützt sich bei der Berechnung der Verbindlichkeiten aus dem Versicherungsgeschäft auf den «Zurich Way» für die Bildung von Rückstellungen, eine konzernweite Richtlinie mit genau definierten konservativen Normen, die von den Aktuariern der Gruppe in allen Regionen angewandt werden. Dieser Prozess wird durch eine starke Governance unterstützt, zu der auch umfangreiche Branchenvergleiche und regelmässige externe Bewertungen gehören.



Kapital anlegen und Erträge für unsere Anspruchsgruppen erzielen

Wir investieren Prämien, Policengebühren und Einlagen, die wir von unseren Kunden erhalten, in verschiedene hochwertige Anlagen, darunter Staats- und Unternehmensanleihen, Aktien und Immobilien. Wir verwalten unsere Anlagen mit Blick auf die Verbindlichkeiten und sichern damit unsere Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern ab. Anschliessend konzentrieren wir uns darauf, konsistente und nachhaltige Überschüsse für unsere Versicherungsnehmer und Aktionäre zu erzielen.



Schadenmanagement

Zurich ist davon überzeugt, dass der Verkauf, der Service und der Schadenfall – die entscheidenden Berührungspunkte mit unseren Kunden – die besten Chancen bieten, uns von unseren Mitbewerbern abzuheben. Für uns besteht die wertvollste Form der Innovation darin, neue und bessere Wege zu finden, unseren Kunden in diesen «Momenten der Wahrheit» zu dienen.

So profitieren unsere Anspruchsgruppen

Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden,

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

+ Seiten 14–23

Wir schaffen Mehrwert für unsere Mitarbeitenden,

indem wir in ihre Fähigkeiten und Kenntnisse investieren, sodass alle ihr Potenzial entfalten können.

+ Seiten 24–25

Wir schaffen Mehrwert für Gemeinschaften und die Gesellschaft,

sowohl durch unser Kerngeschäft als Versicherer, welches das Wirtschaftswachstum unterstützt und positive soziale Auswirkungen hat, als auch durch stets verantwortungsvolles Handeln.

+ Seiten 26–27

Wir schaffen Mehrwert für unsere Anleger,

indem wir eine attraktive und nachhaltige Dividende ausschütten und uns bemühen, den Wert des Unternehmens durch die Umsetzung unserer Strategie zu erhöhen.

+ Seiten 28–29

Im Bericht über die Geschäftsentwicklung zeigen wir, wie wir für unsere Anspruchsgruppen Mehrwert schaffen

Unser Geschäftsumfeld

Eine neue, kundenorientierte Welt

Versicherer sind mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Diese umfassen geschäftliche Risiken, Märkte und Volkswirtschaften bis hin zu neuartigen Gefahren mit systemischen Auswirkungen. Neue Technologien haben den Markt für neue Mitbewerber geöffnet. Am wichtigsten sind jedoch die Veränderungen mit Auswirkungen darauf, wie Kunden uns ansprechen, wie wir mit ihnen interagieren und was sie von unserer Branche erwarten.



Geopolitik und Makroökonomie

Die wachsende Zahl geopolitischer Krisenherde bringt grosse Herausforderungen bei geschäftlichen Entscheidungen mit sich.

Zugleich verharren die Zinsen, eine entscheidende Komponente unserer Kapitalerträge, in vielen wichtigen Märkten auf oder nahe ihren historischen Tiefstständen. Weitere Kommentare zu den makroökonomischen Aussichten finden Sie im Kasten rechts.



Regulierung und Staat

Eine erweiterte und teilweise fragmentierte Aufsicht sowie neue Verbraucherschutzgesetze unterstreichen die Bedeutung der Kundenorientierung. Zugleich beeinflussen sie die Interaktion der Versicherer mit Agenten, Maklern und Kunden.

Regierungen können eine direktere Aufsicht fordern und versuchen, die heimischen Industrien zu fördern. Versicherer müssen diese Entwicklungen aufmerksam verfolgen, denn sie können Auswirkungen darauf haben, wie und wo das Geschäft weiterentwickelt wird.



Technologie und Analytik

Grosse Datenpools verändern die Art und Weise, wie Versicherer Risiken analysieren, und das Internet der Dinge bringt neue Chancen und Risiken. Diese Entwicklungen haben Einfluss nicht nur auf das Produktangebot der Versicherer, sondern vor allem auch darauf, wie die Kunden Risiken verstehen und mindern.

Telematik und selbstfahrende Autos sind Beispiele für die zahlreichen Entwicklungen, die unser Geschäft verändern. Fahrzeuge werden zunehmend mit ihrer Umgebung vernetzt. Das erhöht die Sicherheit für den Fahrer und andere Autos und liefert Daten, die auch unser Verständnis von Mobilitätsrisiken vertieft werden.

Konjunkturentwicklung



Die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich 2017 verbessert. Die Arbeitslosigkeit ging insgesamt zurück, und Produktionsüberkapazitäten wurden langsam absorbiert. Die USA und in geringerem Ausmass auch die Länder der Eurozone waren im Wachstumszyklus schon recht weit, während einige wichtige Schwellenländer wie Brasilien und Russland in die Frühphase des Wachstums eingetreten sind. Diese Entwicklungen haben dazu beigetragen, die globale Expansion auszuweiten und die Inflation unter Kontrolle zu halten, was eine weiterhin akkommodative Geldpolitik ermöglichte. Die wirtschaftlichen Bedingungen dürften günstig bleiben, auch wenn das Wachstum nicht weiter zunimmt. Die Inflation wird voraussichtlich steigen, allerdings in moderatem Tempo. Die hohe Verschuldung des privaten wie auch des öffentlichen Sektors verlangt von den Zentralbanken grosses Geschick, damit das Wachstum erhalten bleibt, während Exzesse eingedämmt werden.

Der immer kräftiger werdende Aufschwung führte 2017 zu neuen Rekordständen bei vielen Aktienindizes weltweit, und dies bei extrem geringer Volatilität. Obwohl die Märkte für Unternehmensanleihen im zweiten Halbjahr hinter die Aktien zurückzufallen begannen, sanken die Spreads auf den tiefsten Stand dieses Zyklus.

Und während die US-Notenbank die Geldpolitik zu normalisieren begann, profitierten Staatsanleihen weiterhin vom günstigen Inflationsumfeld und den Wertpapierkaufprogrammen der Zentralbanken.

Die Zinsstrukturkurve des US-Finanzministeriums hat sich deutlich verflacht, da die Renditen kürzerer Laufzeiten im Vergleich zu den längerfristigen Renditen gestiegen sind. Der weltweite Konjunkturverlauf dürfte weiterhin Unterstützung bieten, mit fortschreitendem Zyklus aber vermehrt zugunsten der Aktienrenditen im Vergleich zu Unternehmens- und Staatsanleihen.

Guy Miller

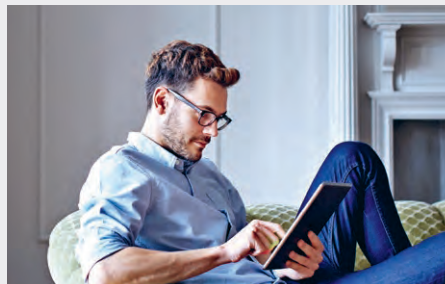
Chief Market Strategist und
Head of Macroeconomics



Umfeld und neuartige Risiken

Absicherung gegen Cyberverbrechen wird bereits als neue Feuerversicherung bezeichnet; trotz seines enormen Potenzials steckt dieses Geschäft noch in den Kinderschuhen. Cyberangriffe und Vermögensschäden sind grundsätzlich schlecht, doch noch heimtückischer ist der eingebettete und oft systemische Charakter solcher Risiken.

Verstärkt wird die Verletzbarkeit der Kunden durch die Vernetzung. Ein Feuer kann ein einzelnes Kraftwerk zerstören. Ein Cyberangriff auf ein Stromversorgungsnetz dagegen kann Unternehmen und ganze Gemeinden lahmlegen.



Dynamik im Versicherungsmarkt

Eine wachsende Zahl von neuen Akteuren im Versicherungsmarkt und innovative Geschäftsmodelle haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Versicherungsbranche.

Der Wandel wird durch technologische Fortschritte und das reichlich vorhandene Kapital vorangetrieben, aber auch durch die veränderte Art und Weise, wie Kunden Versicherer wahrnehmen und mit ihnen interagieren und wie sie Produkte und Anbieter auswählen. Die Konsolidierung bei den Versicherungsmaklern und die neuen Fähigkeiten grosser, weltweit tätiger Makler, etwa im Bereich Datenanalyse, verändern traditionelle Rollen.



Demografie und Kundenverhalten

Versicherer und ihre Kunden müssen berücksichtigen, dass die Menschen immer länger leben und länger arbeiten und dass sich ihr Vorsorgebedarf entsprechend verändert.

Unsere Firmenkunden müssen sich mit angemessenen Vorsorgeprogrammen auf die Bedürfnisse einer alternden Belegschaft einstellen. Gleichzeitig erwarten die Kunden heute auch «Hyper-Komfort»: Um erfolgreich zu sein, müssen Versicherer ihre Geschäftsmodelle an dieses extreme Komfortbedürfnis anpassen.

Unsere Strategie

Strategie im Überblick

Unsere Strategie wird Zurich langfristig erfolgreich positionieren. Sie fusst auf unserer einzigartigen Marktpräsenz, der soliden Finanzlage, unserem ausgewogenen Portfolio, unserer verlässlichen Marke sowie den Fähigkeiten, Stärken und der Fachkompetenz unserer Mitarbeitenden.



Wir haben einen neuen, vereinfachten Ansatz eingeführt, um zu verdeutlichen, warum wir relevant sind und wie wir der Transformation gerecht werden, die unsere Branche erfasst hat – wohin auch immer sie uns führen wird.»

Mario Greco
Group Chief Executive Officer

Unsere Ziele, Werte und Strategie

Unsere Ziele

Warum

Um Sie zu schützen

Um Vertrauen zu schaffen

Um Ihnen zu helfen, Ihr volles Potenzial auszuschöpfen

Unsere Werte

Wie

Wir sind ein Team und schätzen die Besonderheit und das Potenzial jedes Einzelnen.

Wir sind offen für neue Ideen, um die Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen.

Wir halten unsere Versprechen und stehen ein für das, was richtig ist.

Unsere Strategie

Was

Kundenorientierung
Servicequalität und Kundenerfahrung verbessern

Vereinfachung
Als Unternehmen agiler und schneller werden

Innovation
Bessere Produkte, Dienstleistungen und Kundenbetreuung

Finanzziele

Auf lange Sicht

Der Fokus unserer neuen, auf den langfristigen Wettbewerbsvorteil ausgerichteten Strategie liegt auf der Erhöhung der Rentabilität. Dadurch wird unsere Position als führender globaler Versicherer von Schaden-, Unfall- und Lebensversicherungen gefestigt. Die Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kundenbeziehungen auszubauen, das Geschäft zu vereinfachen und die Kosten deutlich zu senken. Auf operativer Ebene wird Zurich fortfahren, Komplexität zu reduzieren und Verantwortlichkeiten klar zu regeln. Im Bereich Firmenkunden wird Zurich ihre technische Kompetenz weiter erhöhen und die Vermarktungsstrategie stärken. Im Bereich Privatkunden ist Zurich zudem bestrebt, ihr Angebot durch Messung zu verbessern und die Kundenzufriedenheit sowie die Kundenbindung zu stärken. Die Farmers Exchanges¹ werden ihr Augenmerk weiterhin auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Stärkung der Kundenbindung richten.

2017–2019

BOPAT ROE ²	>12% Tendenz steigend
Z-ECM ³	100–120%
Nettomittelzuflüsse ⁴	>USD 9,5 Mrd. (kumulativ)
Nettoeinsparungen	USD 1,5 Mrd. bis 2019 gegenüber 2015

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

² Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE), basierend auf dem Betriebsgewinn (Business Operating Profit, BOP) nach Steuern, ohne nicht realisierte Gewinne und Verluste.

³ Das Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ist eine interne Kennzahl für die Kapitaladäquanz.

⁴ Kumulative Nettomittelzuflüsse an die Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG nach Abzug der zentralen Kosten für den Zeitraum 2017 bis 2019.

Unsere Stärken

Unsere einzigartige Marktpräsenz

Wir verfügen über eine einzigartige Marktpräsenz sowohl in Europa als auch in Nordamerika, mit einer ausgewogenen Ausrichtung auf Firmen- und Privatkunden im Schaden- und Unfallversicherungs- sowie Lebensversicherungsgeschäft. Auch Lateinamerika leistet einen starken und stetig wachsenden Beitrag zum Geschäft, und unsere Präsenz in Asien-Pazifik gewinnt an Grösse und Bedeutung. Diese breite Diversifikation schützt unser Geschäft vor Konjunktur- und Marktschwankungen und sichert uns eine starke Präsenz in allen Kundensegmenten und Produktlinien.

Unsere solide Finanzlage

Wir verfügen über eine solide Finanzlage. Damit haben unsere Kunden die Gewissheit, dass wir imstande sind, ihre Schadenansprüche jederzeit zu erfüllen, unsere Aktionäre, dass wir über die notwendige finanzielle Stabilität verfügen, und unsere Mitarbeitenden, dass wir zu Recht über eine hohe Reputation als Unternehmen und Arbeitgeber verfügen.

Unser ausgewogenes Portfolio

Wir verfügen über ein robustes und ausgewogenes Portfolio aus Schaden- und Unfallversicherungen sowie Lebensversicherungen. Beide Geschäftssparten sind nachhaltig und profitabel. Farmers zeigt eine gute Performance und erfüllt die Erwartungen mit soliden Erträgen.

Unsere vertrauenswürdige Marke

Unsere Marke ist stark und unterstreicht unsere Reputation als ein Unternehmen, das die Risiken seiner Kunden versteht und ihnen Lösungen anbietet, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen.

Unsere talentierten Mitarbeitenden

Wir ziehen nach wie vor die grössten Talente der Branche an.



Mehr über unsere Strategie unter
www.zurich.com/strategy

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017

Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen

Eine Revolution prägt unser Geschäft. Unsere Kunden werden anspruchsvoller, und ihre Bedürfnisse ändern sich. Im folgenden Abschnitt schildern wir einige der zahlreichen Beispiele, die uns in unserer Branche auszeichnen und die aufzeigen, wie wir uns erfolgreich auf das anspruchsvolle neue Umfeld einstellen.

Vorreiter in der Versicherung von Elektroautos

Zurich hat als eines der ersten Unternehmen in Europa Versicherungen für Elektroautos eingeführt. In Irland lancierten wir 2011 die wohl weltweit erste massgeschneiderte E-Fahrzeugversicherung. In Deutschland, Spanien und Österreich haben wir als erste Versicherungsgesellschaft spezialisierte E-Fahrzeugversicherungen angeboten, in der Schweiz als eine der ersten. Zurich war zudem der erste Versicherer, der eine Initiative für globale E-Fahrzeugversicherungen entwickelt hat.

«Die Versicherung von Elektrofahrzeugen nutzt der Umwelt und ist auch aus wirtschaftlicher Sicht absolut sinnvoll.»

Mark O'Leary
Zurich's Sustainable Mobility Manager

«E-motionale» Bedürfnisse der Kunden befriedigen

E-Fahrzeuge verändern die Art, wie wir über Autos denken. Hohe Leistung und niedrige Emissionen müssen sich nicht mehr gegenseitig ausschliessen. Stephan Schwarz (Bild rechts), Präsident des Swiss Tesla Owners Club, vertraut bei der Versicherung seines Tesla Roadster und seines Tesla Model S auf Zurich. Als Versicherer möchten wir sicherstellen, dass Elektroautobesitzer mobil bleiben, wo immer sie unterwegs sind.



Sehen Sie im Video, wie wir Fahrer von Elektroautos unterstützen:
www.zurich.com/e-motional-driving

Globale Präsenz

Bei Versicherung und Schutz bedeutender Bau- und Infrastrukturprojekte nimmt Zurich für einige der grössten Bauunternehmen und Projektverantwortlichen der Welt eine führende Rolle ein. Mit der Unterstützung unserer Underwriter in grossen Städten haben wir 2017 geholfen, über 600 solcher Projekte zu versichern. Unser umfassender Ansatz ermöglicht uns, Deckungen für Bauprojekte anzubieten, und er hilft Unternehmen, sich finanziell so abzusichern, dass die Fertigstellung ihrer Projekte gewährleistet ist und mögliche Schäden versichert sind.

Einblicke aus grosser Höhe für Zurich-Kunden

75 Meter über dem Boden über einen 64 Meter langen Ausleger zu gehen, ist für einen technischen Sachverständigen von Zurich Alltag. Auch für Trevor Shaw (Bild unten), der auf der Baustelle unseres Kunden Balfour Beatty einen Kran überprüft. Zu seinen Aufgaben gehört es, eine gründliche Bestandsaufnahme durchzuführen und sicherzustellen, dass der Kunde den Bericht darüber rechtzeitig erhält.

«In grosser Höhe zu arbeiten, macht mir nichts aus, solange die Risiken unter Kontrolle sind. Ich mag meine Arbeit und freue mich, dass ich unseren Kunden helfen kann.»

Trevor Shaw
Zurich Engineer Surveyor



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt) Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Intelligenter individuelle Lösungen

Innovationen im Sinne der Kunden

Eine technologische Revolution erfasst alles, was wir tun. Insbesondere verändert sie auch die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Kunden. Um diese in möglichst vielseitiger Hinsicht zu erfüllen, blicken wir über den reinen Risikotransfer hinaus. Digitale Technologie leistet hierbei einen wichtigen Beitrag.



Haben Sie ein Smartphone? Holen Sie ein Angebot für eine Lebensversicherung ein.

Viele Menschen haben keine Lebensversicherung und keinen Schutz vor Einkommensverlust, weil sie den dafür zu zahlenden Preis überschätzen. Die Smartphone-App FaceQuote, die Zurich 2017 in Grossbritannien eingeführt hat, schätzt das Alter des Benutzers anhand eines Fotos und berechnet die Prämie für eine Lebensversicherung oder Einkommensabsicherung. So denken die Kunden nicht nur über die Versicherung nach, sondern stellen vielleicht auch fest, dass sie kostengünstiger ist als angenommen.

«Mit der Selfie-App können wir ernsthafte Themen auf spielerische und ansprechende Weise angehen.»

Chris Atkinson
Head of Consumer Distribution in Grossbritannien



Schnellere, bessere Reaktion im Schadenfall

Wir arbeiten gemeinsam mit Technologieunternehmen daran, unsere Schadenabwicklung schneller und besser zu machen. So können wir dank künstlicher Intelligenz Schäden besser verstehen und abwickeln. In Grossbritannien konnten wir die Reaktionszeit bei Personenschäden verkürzen – in einigen Fällen von über einer Stunde auf wenige Sekunden. Durch die Verringerung des routinemässigen Verwaltungsaufwands können wir uns zudem besser auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren. In den USA haben wir die Bewertung von Schäden verbessert, um den Kundenservice effektiver und effizienter zu gestalten.



Sehen Sie im Video, wie wir mit jungen Tech-Start-ups zusammenarbeiten, um die Welt für alle sicherer zu machen: www.zurich.com/safer-lives

Programmierer helfen Leben retten

Wir möchten die in unserer Branche hinsichtlich Technologie bestehende Qualifikationslücke angehen und neue Möglichkeiten erkunden, um «digitale Talente» zu finden. So arbeiten wir etwa mit CoderDojo zusammen, um Jugendlichen Programmiersprachen beizubringen – ein wichtiges Werkzeug, das in der modernen Welt nach Auffassung von CoderDojo für jeden überall zugänglich sein sollte. Auch bei «Hackathons» sind wir aktiv. An diesen Wochenendveranstaltungen konkurrieren die weltweit besten Programmierer darum, Technologien für die Lösung konkreter Probleme zu entwickeln. Am HackZurich im September 2017 nahmen 550 talentierte Programmierer und Softwareentwickler aus 55 Ländern teil. Zu einer Aufgabe, die von Zurich gestellt wurde, entwickelten HoloBrigade (unten), die Gewinner des Hauptpreises, eine Lösung, mit der Rettungskräfte Gefahrenquellen und Menschen in gefährlichen Situationen «sehen» können. In Deutschland sponserte Zurich InsurHack, eine ähnliche Veranstaltung.

«Wir möchten Möglichkeiten finden und entwickeln, um neue digitale Talente zu ermutigen und zu fördern.»

Giovanni Giuliani

Group Chief Strategy, Innovation and Business Development Officer



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Wo immer wir helfen können, sind wir da

Viele Kanäle, um Kunden zu erreichen

Dank Zusammenarbeit mit verschiedenen Anbietern und Unternehmen erhalten wir Zugang zu über 100 Millionen potenziellen Kunden, zum Beispiel über den Detailhandel, Reisebüros und Banken.

Wussten Sie schon, dass Zurich weltweit über 70 Vereinbarungen zum Vertrieb unserer Produkte über Banken hat? Banken haben in der Regel eine enge Beziehung zu ihren Kunden. Sie können Produkte und Dienstleistungen – auch Versicherungen – über sichere digitale Plattformen anbieten. Zu unseren wichtigsten Beziehungen gehören Joint Ventures mit Banco Santander S.A. in Lateinamerika und Banco Sabadell S.A. in Spanien sowie eine strategische Kooperation mit der Deutschen Bank in Deutschland, Italien und Spanien. Diese drei wichtigen Vereinbarungen trugen 2017 über Life und P&C hinweg mit mehr als USD 500 Mio. zum Betriebsgewinn von Zurich bei. Im Dezember 2017 kündigten wir an, dass wir das Lebensversicherungsgeschäft von ANZ in Australien kaufen werden, sofern die Behörden die Transaktion genehmigen. Dieser Vertrag umfasst eine langfristige Vertriebsvereinbarung, die Zurich den Zugang zu den sechs Millionen Kunden von ANZ ermöglicht.

Kunden aus der Sicht eines Bankberaters

In einigen Ländern, darunter Spanien, sind Banken ein wichtiger Vertriebsweg für Versicherungen. Unser Partner in Spanien, Banco Sabadell S.A., geht über den traditionellen Service hinaus. Im Jahr 2017 führte Sabadell ein System ein, das dabei hilft, die für den Kunden richtigen Versicherungen mit den richtigen Versicherungssummen aufzuzeigen. Cristina García Villamor (Bild rechts), Beraterin in der Banco Sabadell S.A. Filiale Cerdanyola del Vallès, berichtet von begeisterten Reaktionen der Kunden. Ein Bankkunde war von ihrer Hilfe so beeindruckt, dass er nach kurzer Zeit mit seiner Frau wiederkam, um sicherzustellen, dass auch sie richtig versichert ist.



Näher bei Reisenden

Zurich zählt zu den drei weltweit führenden Anbietern von Reiseversicherungen. 2017 haben wir die australische Cover-More Group übernommen und damit unsere Entschlossenheit bekräftigt, den Kundenservice in den Mittelpunkt zu stellen. Cover-More bietet spezialisierte Reiseversicherungsleistungen und medizinische Assistance und hat Niederlassungen in 14 Ländern mit führenden Marktpositionen in Australien, Indien und in den USA. Das Unternehmen beteiligte sich 2017 an der Bereitstellung von Deckungen für mehr als sieben Millionen Reisende und sorgte dafür, dass Tausende Hilfe und Unterstützung bekamen. Cover-More leistet mehr, als Prämien einzunehmen und Schäden zu bezahlen: Cover-More findet Lösungen.

Weltweit, jederzeit

Mit über 1'500 Mitarbeitern weltweit kann Cover-More Menschen fast überall kontaktieren und unterstützen. Mit seiner Ortungstechnologie kann das Unternehmen Kunden innerhalb von Minuten kontaktieren, so auch solche, die möglicherweise in Gefahr sind. Wenn Kunden unmittelbar betroffen sind, kann Cover-More die Versorgung in die Wege leiten, also etwa einen Krankenhausaufenthalt für Verletzte organisieren und Familienmitglieder und Verwandte einfliegen. Der Notarzt Dr. Stephen Rashford, Chief Medical Officer von Cover-More (Bild unten), hat über 25 Jahren Erfahrung in der Traumabehandlung und überwacht die Versorgung aller kritischen Fälle.

Das Leistungsversprechen von Cover-More an seine Kunden bedeutet im Grunde einfach da zu sein, wenn es darauf ankommt.



Eine wahre Kundengeschichte finden Sie unter:
www.youtube.com/watch?v=gGN5xhQABPo



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)
Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Erfahrung, Vertrauen, Know-how

Leidenschaft für Kundenrisiken

Als globaler Versicherer mit starker lokaler Präsenz möchte Zurich sicherstellen, dass Kunden Risiken reduzieren, bevor etwas passiert. Dazu arbeiten wir mit Risikoingenieuren, Schadenexperten und anderen zusammen, die unseren Kunden helfen, Schwachstellen zu erkennen und Notfallpläne zu erstellen.

«Wir prüfen ständig, was wir aus früheren Ereignissen gelernt haben, und setzen es in die Praxis um. So verbessern wir unsere Prozesse und steigern letztlich die Kundenzufriedenheit.»

John Parvin
Global Head of Catastrophe Claims, Zurich

Zu den bedeutendsten Ereignissen des Jahres 2017 gehörten ein schweres Erdbeben in Zentralmexiko und Waldbrände in Kalifornien. Aber es war auch ein Jahr mit starken Stürmen. Im März 2017 traf der Zyklon Debbie auf die Nordostküste Australiens. Es gab verheerende Stürme und Taifune in Südostasien und schwere Stürme in Mexiko, Lateinamerika und Europa. Im Atlantikbecken war die Zahl der mit Namen bezeichneten Stürme, darunter auch Wirbelstürme, mit 16 überdurchschnittlich hoch.



Wir sind da, wenn es darauf ankommt

Zurich North America verzeichnete 2017 im Zusammenhang mit den Wirbelstürmen Harvey, Irma und Maria rund 4'000 Schäden bei Unternehmen. Zu denen, die aus erster Hand wissen, welche Zerstörungen Stürme verursachen können, gehört Steve Sherin (Bild unten), Executive General Adjuster bei Zurich North America. Er hilft Unternehmen, den Betrieb nach Sturm-, Hochwasser- und anderen Schäden wieder aufzunehmen. Er verbringt viele Tage bei Kunden und legt jedes Jahr tausende Kilometer zurück. Welche Tipps hat Steve für Unternehmen? Legen Sie Aufzüge vor einer Überschwemmung still und fahren Sie sie in die oberen Etagen. Vergessen Sie nicht, dass Hochwasser verunreinigt sein kann und sich darin spannungsführende Kabel, Schlangen und sogar Alligatoren verbergen können. Und kontrollieren Sie die Strassen, bevor Sie Mitarbeiter ins Büro schicken. Mit unseren Kunden mitdenken, um bei der Minderung von Risiken zu helfen. Alltag für einen Experten wie Steve.

«Ich bin sehr stolz darauf, bei Zurich zu sein. Wie wir Kunden unterstützen, hat Einfluss auf die Reputation von Zurich, aber auch auf meine eigene Reputation und die meiner Kollegen.»

Steve Sherin

General Adjuster, Zurich North America



Weitere Informationen unter
www.zurichna.com



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)
Veränderte Kundenbedürfnisse erfüllen: Einkommen schützen

Die Zukunft von Arbeitskräften versichern

Im Rahmen der Arbeitnehmer-Vorsorgelösungen von Zurich sind weltweit mehr als vier Millionen Menschen versichert. Unser Bereich Corporate Life & Pensions (CLP) hilft nationalen und internationalen Unternehmen bei der Absicherung ihrer Mitarbeiter mit Leistungspaketen, die kollektive Risiko- und Sparlösungen umfassen. Zudem sorgen wir aktiv dafür, dass Arbeitgeber und Politiker die Risiken von Lücken der Einkommensabsicherung angehen. Solche Lücken bestehen, wenn bei Erwerbsunfähigkeit oder Krankheit weniger Geld zur Verfügung steht, als benötigt wird. Mit dem Anstieg der Lebenserwartung und dem Druck auf die sozialen Sicherungsnetze können Lücken der Einkommensabsicherung für jedes Mitglied der Gesellschaft zu einem Problem werden.

Wichtig für Kunden und ihre Mitarbeiter

Einer unserer Kunden ist L'Oréal. Das Unternehmen bietet für seine Mitarbeitenden Vorsorgeleistungen in über 60 Ländern. Die Vorsorgeleistungen im Rahmen des Programms «Share & Care» von L'Oréal leisten einen wichtigen Beitrag dazu, Talente zu gewinnen und zu halten, darunter auch junge Erwachsene («Millennials»), erklärt Sonia Rossi, Social Relations Specialist bei L'Oréal.



Um mehr darüber zu erfahren, wie Zurich L'Oréal unterstützt, besuchen Sie: www.zurich.com/ipg-prevention

Wussten Sie schon,
dass einer von zehn
Arbeitnehmern im Laufe
seines Arbeitslebens
erwerbsunfähig wird?



Zurich bemüht sich mit
Arbeitgebern und anderen,
das Bewusstsein für Lücken
der Einkommensabsicherung
zu schärfen



Farmers Exchanges: Kunden an erster Stelle – seit 1928

Farmers Group, Inc. erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

Direkt oder über ihre Tochtergesellschaften bieten die Farmers Exchanges Haushalts- und Autoversicherungen, gewerbliche Versicherungen und Finanzdienstleistungen in den gesamten USA an. Sie versichern Kleinunternehmen und Einzelpersonen. Farmers wurde 1928 gegründet und ist heute stolz darauf, mehr als zehn Millionen Haushalte in allen 50 Staaten der USA mit mehr als 19 Millionen Policen zu betreuen.

Farmers Exchanges fördert Sicherheit im Strassenverkehr

Eine neue mobile Anwendung, die Farmers Exchanges 2017 vorgestellt hat, hilft Kunden, die Strasse im Blick zu behalten. Sie soll für mehr Verkehrssicherheit sorgen, indem sie Ablenkungen beim Autofahren verringert. Die neue App «Signal» kontrolliert, ob der Fahrer abgelenkt ist, und gibt ihm laufend Feedback, sodass er sehen kann, wann und wo er abgelenkt wird. «Signal» wurde 2017 in fünf Bundesstaaten eingeführt. Farmers Exchanges bezieht als erster Versicherer die Nutzung von Mobiltelefonen in die Bewertung der Fahrweise ein, was sich auf die Höhe eines allfälligen Prämienrabattes auswirken kann. Dadurch können sichere Fahrgewohnheiten belohnt werden. Wenn Autofahrer ihre Fahrgewohnheiten kennen, können sie besser über ihr Verhalten am Steuer entscheiden.



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

Mitarbeitenden helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen

Ein Unternehmen ist nur so stark und so gut wie seine Mitarbeitenden. Wir legen weiterhin grössten Wert darauf, zur richtigen Zeit die richtigen Leute für die richtigen Aufgaben zu finden und ihnen durch gezielte Förderung zu helfen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Davon profitieren unsere Mitarbeitenden und unsere Kunden.

Talente gewinnen und halten

Talente im Unternehmen zu halten, ist eine wichtige Voraussetzung, um Kontinuität sicherzustellen. Diese trägt dazu bei, dass die Kunden immer gut abgesichert sind und ihre Unternehmen erfolgreich führen können. Langfristige Kundenbeziehungen ermöglichen uns zudem bessere Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden.

Besonders wichtig ist die Talentbindung in den – wie wir sie nennen – «technischen Funktionen»: Underwriting, Schadenbearbeitung und Risk Engineering. Wir sind sehr stolz darauf, dass sich die Mitarbeiterbindung 2017 auch in diesen Schlüsselbereichen verbessert hat (siehe Tabelle auf dieser Seite).

Wir sind bestrebt, die Bindung an unser Unternehmen weiter zu verbessern. Dabei setzen wir im Talentmanagement auf eine integrierte Betrachtungsweise. Wir haben die Erkennung und Förderung von Leistungsträgern vereinfacht und stellen sicher, dass alle unsere professionellen Talente zur Unterstützung ihrer Karriereziele Zugang zu den richtigen Entwicklungsmassnahmen erhalten. Wir haben strategische Talentbeurteilungen eingeführt, um besonders fähigen Mitarbeitenden bei

der Erreichung ihrer Ziele zu helfen. Und wir haben ein Konzept für wichtige Positionen und Entwicklungspositionen erarbeitet, um Talente zu entwickeln und einzusetzen.

Darüber hinaus haben wir unsere Entwicklungsbemühungen durch gezielte Planung ausgeweitet. Ein Beispiel hierfür sind die «Länder-CEO-Kompetenzzentren» für die aktive Beurteilung und Entwicklung unseres Pools wichtiger Talente. Das für den weltweiten Einsatz konzipierte Programm startete 2017 mit einem Pilotversuch in Lateinamerika. Ein weiteres Beispiel ist das «Leadership Discovery»-Programm, das Führungskräften die zur Umsetzung unserer Strategie nötigen Fähigkeiten und Erfahrungen vermittelt und 2017 in allen Regionen angeboten wurde.

Diese Bemühungen helfen uns, Talente zu fördern und zu motivieren. Genauso wie diese vielen Personen zu unserem Erfolg beitragen. Das Beispiel von Michael Richards zeigt, wie interessant und bereichernd die Arbeit in der Versicherungsbranche sein kann.



careers.zurich.com

KPIs

Unsere Mitarbeitenden – Operative KPIs

	2017	2016	Veränderung
Gesamtzahl der Mitarbeitenden – Headcount	53'146	53'894	(1,4%)
Mitarbeitende – Vollzeitäquivalente (FTE)	51'633	52'473	(1,6%)
Mitarbeiter-Fluktuationsrate (%) ¹	14,7%	16,5%	(1,7 pts)
Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit (Jahre)	9,8	9,9	(1,0%)

KPIs Talentbindung

	2017	2016	Veränderung
Freiwillige Fluktuation Gruppe (%)	7,5%	8,2%	(0,7 pts)
Freiwillige Fluktuation technische Funktionen (%) ²	7,1%	8,7%	(1,5 pts)

Anmerkungen: Farmers Exchanges und Bolivien sind von oben genannten KPIs ausgeschlossen.

¹ Aussendienstmitarbeiter in Chile sind davon ausgeschlossen.

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



Ein Job für einen motivierten Versicherungsdetektiv

Versicherungsbetrug ist ein schweres Verbrechen, das Unternehmen, Kunden und die Gesellschaft Millionen kostet und sogar Menschenleben gefährdet. Michael Richards (Bild unten) ist einer der Zurich-Experten für Betrugsbekämpfung. Als Gründe für seinen Erfolg nennt er seine Ausbildung mit einem Abschluss in Rechtswissenschaft von der Universität Birmingham und die Schulung und Betreuung, die er bei Zurich erhielt. Im Jahr 2017 gewann er die renommierte Auszeichnung «Young Investigator of the Year» der britischen Insurance Post. Glückwunsch, Michael!

«Das Beste an meiner Arbeit ist die Möglichkeit, den Null-Toleranz-Ansatz und das Können von Zurich in der Betrugserkennung einzusetzen.»

Michael Richards
Senior Claims Handler



Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

Mehrwert schaffen für Gemeinschaften und die Gesellschaft

Ziel unserer Corporate-Responsibility-Strategie ist es, für unser Unternehmen und für die Gesellschaft als Ganzes Mehrwert zu schaffen. Mit unseren Kernkompetenzen, dem Know-how im Risikomanagement und in der Anlagenverwaltung (siehe Tabelle) gehen wir Probleme an und messen, wenn möglich, die Ergebnisse. Davon profitieren unsere Kunden, unser Geschäft und die Gesellschaft insgesamt.

Eine widerstandsfähigere Zukunft gestalten

Unsere Jahresziele



Emissionen und Energieverbrauch schneller senken als geplant

Entsprechend unserer Verpflichtung, unseren ökologischen Fussabdruck zu minimieren, haben wir im Jahr 2016 im Vergleich zu 2007 die CO₂-Emissionen pro Mitarbeiter um 53% und den Energieverbrauch pro Mitarbeiter um 43% gesenkt. Damit sind wir unserem Zeitplan voraus. Im Jahr 2017 haben wir neue Reduktionsziele festgelegt, um bis 2025 eine Verringerung von Energieverbrauch und CO₂-Emissionen um mindestens 20% gegenüber 2015 zu erreichen und beizubehalten.

Unser Engagement für Impact Investments steigern und Ziele festlegen

Zurich ist wohl der erste private Investor, der Impact-Ziele für sein Anlageportfolio einführt. Nachdem wir das auf mehrere Jahre angelegte Ziel erreicht haben, USD 2 Mrd. in grüne Anleihen (Green Bonds) zu investieren, streben wir nun für unser gesamtes Impact-Investment-Portfolio die Marke von USD 5 Mrd. an. Zudem werden wir Strukturen schaffen, um die Auswirkungen dieser Investitionen zu messen und zu verfolgen. Ziel ist es, die Emission von fünf Millionen Tonnen CO₂-Äquivalenten jährlich zu vermeiden und jedes Jahr das Leben von fünf Millionen Menschen zu verbessern.

Kampf gegen psychische Erkrankungen in Irland

Jeder Mensch hat Gefühle, selbst die härtesten Rugbyspieler. Trotzdem ist das Sprechen über psychische Erkrankungen mit einem Stigma behaftet. Mit der Kampagne «Tackle your Feelings» (Stell dich deinen Gefühlen) in Irland, einem Land mit einer der höchsten Selbstmordraten unter Jugendlichen in Europa, hilft Zurich Menschen, mit dem Thema psychische Erkrankungen offener umzugehen. Zurich Irland führt gemeinsam mit Rugby Players Ireland eine dreijährige Kampagne durch, die eine Million Euro kostet und deren Ziel es ist, Einstellungen zu verändern und die Stigmatisierung psychischer Erkrankungen zu überwinden. Die Zurich Foundation hilft Zurich-Niederlassungen mit Unterstützung und Geldmitteln, dieses Projekt gemeinsam mit lokalen Organisationen zu fördern.

Auf dem Weg in eine kohlenstoffarme Welt

Als führender Anbieter gewerblicher Versicherungen glauben wir, auf dem Weg in eine kohlenstoffarme Welt eine Rolle spielen zu können. Im Jahr 2017 beschloss Zurich, bei Investitionen in Kohlekraftwerksunternehmen erweiterte Kriterien für die Untersuchung ökologischer, sozialer und Governance-bezogener (ESG) Risiken zu definieren und unsere bestehenden Kriterien für diese Risiken im Geschäftsprozess auf diesen Sektor anzuwenden.

Zurich wird einen Dialog (begrenzt auf 24 Monate) mit bestehenden Kunden führen, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, oder, im Fall von Versorgungsunternehmen, mehr als die Hälfte der Energie aus Kohle erzeugen. Ziel dabei ist, ihnen den Wechsel zu einem anderen Versicherer zu erleichtern oder zu prüfen, ob im Underwriting aufgrund ihrer Strategie und Einstellung zu Klimarisiken eine Ausnahme gemacht werden kann. Zudem werden wir Aktien von Unternehmen veräussern, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, oder von Versorgungsunternehmen, in denen mehr als die Hälfte der Energie daraus erzeugt wird.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.zurich.com/low-carbon

Weitere Informationen zu unseren Corporate-Responsibility-Initiativen finden Sie unter: www.zurich.com/corporate-responsibility

Anhaltend starke Performance-Indizes und Ratings

Bei der Überprüfung der Dow Jones Sustainability Indizes im Jahr 2017 erreichte Zurich 83 Punkte und übertraf damit 98% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche. Darüber hinaus stellen wir über CDP jedes Jahr Informationen zu unseren Treibhausgasemissionen, unserem Energieverbrauch und den Risiken und Chancen des Klimawandels zur Verfügung. In den jährlichen Klimaschutz-Ranglisten von CDP verbesserte sich Zurich 2017 gegenüber dem Vorjahr von «B» (Management) auf «A-» (Leadership). Im Oktober 2017 unterzeichnete Zurich auch die Prinzipien für nachhaltige Versicherung (Principles for Sustainable Insurance) der Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen.

KPIs

KPIs Verantwortungsbewusstes Investieren

	2017	2016	Veränderung
Externe Vermögensverwalter, die die PRI unterzeichnet haben (%) ¹	71,0%	74,1%	(3,1 pts)
Konzernaktiven verwaltet von PRI-Unterzeichnern (%) ²	97,2%	97,7%	(0,5 pts)
Gesamtbetrag «Impact Investments» (USD Mio.) ³	2'830	1'704	66%
Investment-Portfolio (USD Mio.) ⁴	207'261	195'852	6%

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

² Einschliesslich von Zurich verwalteter Aktiven.

³ Impact Investments 2017 bestanden aus grünen Anleihen (USD 2,41 Mrd.), Investitionen in Private-Equity-Fonds (USD 116 Mio., davon 38% ausgeschüttet) und anderen Investitionen (USD 303 Mio.).

⁴ Ab 2017 wird das Investment-Portfolio, auf Marktbasis berechnet und unterscheidet sich von den gesamten Kapitalanlagen der Gruppe, die in der konsolidierten Jahresrechnung ausgewiesen werden, die auf Buchhaltungsbasis berechnet werden und keine liquiden Mittel enthalten.



Traumretter

Als Versicherer sind wir auch bestrebt, Gemeinschaften bei der Reduzierung von Überschwemmungsrisiken zu helfen. Im Rahmen unserer Hochwasserschutzkooperation können wir Menschenleben retten und Existenzgrundlagen sichern, damit Hoffnungen, Ambitionen und Zukunftspläne trotz Hochwasser fortbestehen.

Hochwasserschutz als Frage der Einstellung

Auch 2017 haben wir im Rahmen unserer Kooperation zum Hochwasserschutz wieder Gemeinschaften geholfen. Ein Beispiel hierfür ist unsere Arbeit mit dem Bündnispartner Practical Action im Flussbecken des Río Rímac in Peru. Dabei geht es um Hochwasser-Frühwarnsysteme zur Überwachung der Risiken gefährlicher Murgänge, der sogenannten «Huaycos». Auf diesem Foto richtet der Hochwasserspezialist Michael Szoenyi, Leiter des Zurich Flood Resilience Program, eine Kamera des Warnsystems ein, während Miguel Arestegui von Practical Action, der die einfache, kostengünstige Technologie entwickelt hat, das Kamerabild auf seinem Mobiltelefon kontrolliert.

Bericht über die Geschäftsentwicklung 2017 (fortgesetzt)

Mehrwert für unsere Investoren schaffen

Zurich hat ein erhebliche Mittelzuflüsse generierendes Geschäftsmodell und legt Wert auf attraktive, zunehmende Dividendenausschüttungen und ein diszipliniertes Kapitalmanagement.

Ausgewogenes und vielfältiges globales Geschäft

Zurich ist ein grosser und diversifizierter Versicherer mit globaler Ausrichtung und ein führender grenzüberschreitender Versicherer für multinationale Unternehmen. Wir haben einen hohen Marktanteil in Nordamerika und Europa und eine wachsende Präsenz in Schwellenländern. Zurich profitiert zudem von berechenbaren Gebührenerträgen, welche Farmers Management Services für Dienstleistungen zugunsten der Farmers Exchanges¹ erzielt.

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

Die Berücksichtigung von ökologischen, sozialen und Governance-Faktoren (ESG) gehört bei Zurich zum Geschäftsalltag. Dies umfasst verantwortungsvolles Investieren, Corporate Responsibility bei geschäftlichen Transaktionen, die Minimierung der CO₂-Emissionen und die Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Den hervorragenden ESG-Leistungsausweis von Zurich belegen ein AA-Ra-

ting von MSCI und die Auszeichnung «Silver Class» in den Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI). Darüber hinaus stieg Zurich in den jährlichen Klimaschutz-Ranglisten von CDP in die Kategorie «Leadership» auf.



www.zurich.com/CR-external-commitments

Branchenführende Kapitalausstattung

Zurich wird von drei international anerkannten Ratingagenturen mit einem Rating im Bereich «AA» bewertet. Das geschätzte Zurich Economic Capital Model² lag bei sehr starken 132% (auf AA kalibriert). Zurich verfügt über eine hohe finanzielle Flexibilität mit einer konservativen Fremdkapitalaufnahme Stufe «Aa» gemäss Moody's.

Stabile, konsistente und konservativ bewirtschaftete Bilanz

basierend auf diszipliniertem Risikomanagement und stabilen Cashflows. Ein zentrales Element der Kapitalmanagement-Strategie der Gruppe ist die Minimierung des Risikos einer begrenzten Fungibilität des Kapitals durch möglichst zentrale Bündelung von Risiko, Kapital und Liquidität. Das Anlageportfolio von Zurich ist grundsätzlich konservativ; es umfasst vor allem festverzinsliche Anlagen (79%) und einen kleinen Aktienanteil (5%).

Möglichkeiten zur Steigerung und Optimierung von Renditen durch die Kapitalallokation

Die Gruppe beabsichtigt, ihre aktuelle attraktive Dividendenpolitik beizubehalten, und schlägt als Ziel eine Ausschüttungsquote von rund 75% des den Aktionären zurechenbaren Reingewinns nach Steuern (NIAS) vor. Die Dividende soll dabei mindestens CHF 17 je Aktie betragen, wobei Dividendenerhöhungen ein nachhaltiges Gewinnwachstum voraussetzen.

Auf gutem Weg zur Erreichung der Finanzziele

Am Investorentag im November 2017 haben wir verschiedene Beispiele dafür genannt, wie wir unsere Pläne umsetzen. Die ausführliche Präsentation ist im Kapitel Financial Review des Geschäftsberichts von Zurich oder in der Präsentation zum Investorentag auf zurich.com zu finden:



www.zurich.com/IR-presentations

¹ Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr.

² Entspricht einer Mittelpunktschätzung per 31. Dezember 2017 mit einer Fehlertoleranz von +/-5 Prozentpunkten.

Vorgeschlagene Brutto-dividende je Aktie für 2017

CHF 18.00 (2016: CHF 17.00).

Weitere Informationen über frühere Dividenden sind auf unserer Website zu finden.



www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/dividends

Dividende als wichtiger Bestandteil des Total Shareholder Return (TSR)

Gesamtrendite für die Aktionäre (TSR) in USD



● Stoxx Europe 600 Insurance Index

● Zurich Insurance Group AG

Quelle: Thomson Reuters Datastream

Dialog mit Anlegern

Zurich steht regelmässig im Dialog mit Aktionären und Stimmrechtsberatern, um die Sicht der Anleger zu verstehen und sich über die Strategie der Gruppe, ihre finanzielle Performance, ihre Corporate Governance, ihre Vergütungsgrundsätze und andere Themen auszutauschen, die für die Gruppe oder ihre Aktionäre wichtig sind. Für die Überwachung dieser Kommunikation ist Investor Relations verantwortlich.

Die Jahresergebnisse von Zurich erscheinen in gedruckter und elektronischer Form. Detaillierte Informationen werden für das erste Halbjahr und das Gesamtjahr veröffentlicht. Für das erste und dritte Quartal publiziert die Gruppe jeweils einen Bericht über die wichtigsten Ereignisse und Entwicklungen und qualitative Anmerkungen zu Handels- und Markttrends sowie zum Kapital und zu nennenswerten Sonderaspekten. In jedem Quartal führt die Geschäftsleitung von Zurich eine Telefonkonferenz für Analysten durch. Vierteljährliche Statusberichte und aktuelle Publikationstermine sind auch online zu finden.

www.zurich.com/en/investor-relations

Wichtige Daten

Ordentliche Generalversammlung 2018

4. April 2018

Ex-Dividendentag

6. April 2018

Zahlung der Dividende ab dem

10. April 2018

Update für die per 31. März 2018 abgeschlossenen drei Monate

9. Mai 2018

Halbjahresergebnisse 2018

9. August 2018

Update für die per 30. September 2018 abgeschlossenen neun Monate

8. November 2018

Jahresergebnisse 2018

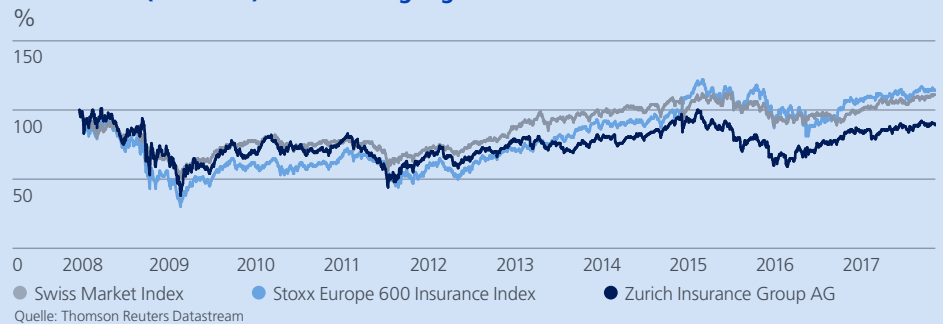
7. Februar 2019

Aktien von Zurich

Die Zurich-Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert. Der Handel erfolgt in Schweizer Franken im Blue-Chip-Segment von SIX Swiss Exchange mit dem Ticker-Symbol: ZURN; die Schweizer Wertpapiernummer (Valorenummer) ist 1107539. Zurich verfügt über ein Level-1-American Depositary-Receipt-Programm (ZURVY), das ausserbörslich an der OTCQX gehandelt wird. Weitere Informationen über die Aktionäre oder die Kapitalstruktur finden Sie im Bericht über die Corporate Governance oder unter

www.zurich.com/en/investor-relations/our-shares/registered-share-data

Kursverlauf (indexiert) über die vergangenen zehn Jahre



Angaben zur Aktie (CHF) (per 31. Dezember)

Zurich Insurance Group AG

	2017	2016
Dividende je Aktie	18.00 ¹	17.00
Aktienkurs am Ende der Berichtsperiode	296.60	280.40
Höchster Aktienkurs während der Berichtsperiode	306.00	281.50
Tiefster Aktienkurs während der Berichtsperiode	262.20	196.00
Börsenkapitalisierung (CHF Mio.)	44'670	42'000

¹ Vorgeschlagene Bruttodividende, vorbehaltlich der Genehmigung durch die Aktionäre bei der ordentlichen Generalversammlung; die Auszahlung erfolgt voraussichtlich ab dem 10. April 2018.

Ratings (per 31. Dezember 2017)

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Ratingagentur	Finanzstärke-Rating	vorrangige Anleihen	nachrangige Anleihen
Standard & Poor's	AA-	A+	A
Moody's	Aa3	A1	A2
A.M. Best	A+	-	-

Governance



Bericht über die
Corporate
Governance

34

Vergütungs-
bericht

82



Mitteilung des Verwaltungsratspräsidenten zur Corporate Governance

Schaffung von nachhaltigem Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen

«
Vielfalt im Verwaltungsrat und im Managementteam ist der Schlüssel, um unsere heutigen und zukünftigen Kunden zu verstehen und optimal zu betreuen.»

Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats



Durch gute Corporate Governance schafft Zurich nachhaltige Wertschöpfung für ihre Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weitere Anspruchsgruppen.

Der Bericht über die Corporate Governance beschreibt die Arbeit des Verwaltungsrats und des Managements von Zurich sowie seiner Ausschüsse.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Gute Unternehmensentscheidungen sind entscheidend für unsere Organisation. Durch die Verbesserung interner Prozesse und Richtlinien und ihre Anpassung an die neue operative Konzernstruktur haben wir Zurich und unsere Governance-Struktur 2017 weiter gestärkt.

Zudem haben wir unsere Vergütungsstruktur überprüft. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Vergütungsbericht, der Teil dieses Geschäftsberichts ist.

Corporate Responsibility

Verantwortungsbewusstes Handeln steht im Mittelpunkt der Unternehmenskultur bei Zurich und ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Konzernstrategie. Corporate Responsibility schafft nachhaltigen Mehrwert für all unsere Anspruchsgruppen. Wir suchen aktiv nach Wegen, um ökologische, soziale und Governance-Themen in unserem Geschäftsalltag zu berücksichtigen. Zurich fördert und implementiert Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz, um talentierte Mitarbeitende, deren Vielfalt derjenigen unserer globalen Kunden entspricht, anzuziehen, zu entwickeln und zu halten. Die Konzernleitung und der Verwaltungsrat spielen eine aktive Rolle bei der Überwachung und Umsetzung unseres Ansatzes zur Corporate Responsibility. Einen umfassenden Überblick über das Engagement von Zurich im Bereich Corporate Responsibility finden Sie unter www.zurich.com/en/corporate-responsibility.

2017 erreichte Zurich das auf mehrere Jahre angelegte Ziel, USD 2 Mrd. in grüne Anleihen (Green Bonds) zu investieren. Diese Anlagen sind Bestandteil des «Impact Investment»-Portfolios. Für die Zukunft streben wir ein Ziel von USD 5 Mrd. für das gesamte «Impact Investment»-Portfolio an. Wir werden darüber hinaus Methoden etablieren, um die Auswirkungen dieser Investitionen zu messen. Das Ziel besteht darin, pro Jahr fünf Millionen Tonnen CO₂-äquivalente Emissionen zu vermeiden und das Leben von fünf Millionen Menschen zu verbessern.

Um den Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft aktiv zu unterstützen, hat Zurich beschlossen, bei Investitionen erweiterte Kriterien bezüglich ökologischer, sozialer und Governance-bezogener (ESG) Risiken anzuwenden und ihren für geschäftliche Transaktionen bestehenden ESG-Risikoprozess auf den Kraftwerkskohlesektor anzuwenden. Wir werden Aktien von Unternehmen veräussern, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes durch die Förderung von Kraftwerkskohle erzielen, sowie von Versorgungsunternehmen, in denen mehr als die Hälfte der Energie aus Kohle erzeugt wird.

Zurich hat zudem ihre Ziele in Bezug auf die CO₂-Emissionen und die Reduzierung des Energieverbrauchs schneller als geplant erreicht (weitere Details finden Sie auf Seite 26).

Bei der Überprüfung der Dow Jones Sustainability Indices im Jahr 2017 erreichte Zurich eine Punktzahl von 83 und übertraf damit 98% der anderen Unternehmen aus der Versicherungsbranche.

Veränderungen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung

An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. März 2017 wurde Catherine Bessant als neues Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Wie bereits mitgeteilt, werde ich an der ordentlichen Generalversammlung am 4. April 2018 nicht zur Wiederwahl stehen. Wie am 6. Juli 2017 angekündigt, wird der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären Michel M. Liès zur Wahl zum Verwaltungsratspräsidenten an der nächsten ordentlichen Generalversammlung vorschlagen. Fred Kindle wird sich aufgrund der Erreichung der Maximaldauer von 12 Jahren ebenfalls nicht zur Wiederwahl stellen. Dasselbe gilt für Susan Bies, die unserem Verwaltungsrat 10 Jahre lang angehörte.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder vor.

Unser Verwaltungsrat und unsere Konzernleitung sind vielfältig

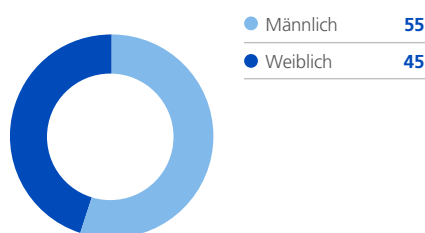
Ich bin stolz auf die vielfältige Zusammensetzung unseres Verwaltungsrats und unserer Konzernleitung.

Im aktuellen, sich rasch verändernden globalen Umfeld ist Diversität in all ihren Aspekten ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung von Zurich verfügen über die unterschiedlichsten Werdegänge, Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnisse. Aufgrund dieser ausgewogenen Mischung können sie bei der Wahrnehmung ihrer Funktionen und Verantwortlichkeiten alle geschäftlichen Anforderungen berücksichtigen. Unser Verwaltungsrat und unsere Konzernleitung verfügen über grosse Vielfalt im Hinblick auf Amtszeit, Geschlecht, beruflichen Werdegang, Erfahrung und geografische Herkunft und spiegeln darin unsere Kundenbasis wider.

[+ Seite 47](#)

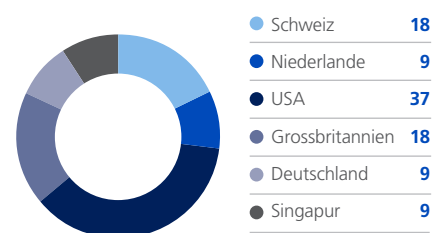
Verwaltungsrat nach Geschlecht

in %, per 31. Dezember 2017



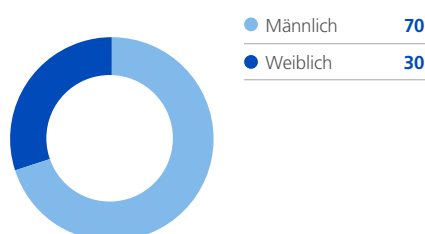
Verwaltungsrat nach geographischer Herkunft

in %, per 31. Dezember 2017



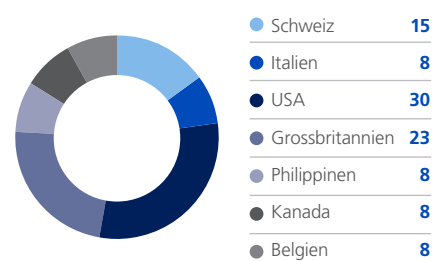
Konzernleitung nach Geschlecht

in %, per 31. Dezember 2017



Konzernleitung nach geographischer Herkunft

in %, per 31. Dezember 2017



Am 1. Oktober 2017 übernahmen Alison Martin und Kathleen Savio die Funktionen des designierten Group Chief Risk Officer bzw. des designierten CEO North America und wurden zu Mitgliedern der Konzernleitung. Cecilia Reyes, Group Chief Risk Officer, und Mike Foley, CEO North America, entschlossen sich, mit Wirkung per 1. Januar 2018 von ihren Funktionen zurückzutreten. Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, werden Cecilia Reyes und Mike Foley per 1. März 2018 aus der Konzernleitung ausscheiden.

Anspruchsgruppen von Zurich

Zurich legt Wert darauf, mit allen Anspruchsgruppen im Gespräch zu bleiben. Ich möchte Ihnen für Ihre unablässige Unterstützung und Ihr Engagement danken.

Tom de Swaan
Präsident des Verwaltungsrats

Bericht über die Corporate Governance

Inhalt

Einführung	35
Konzernstruktur und Aktionäre	38
Kapitalstruktur	41
Verwaltungsrat	44
Konzernleitung	62
Mitwirkungsrechte der Aktionäre	72
Informationspolitik	73
Mitarbeitende	74
Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen	74
Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group	75
Externe Revision	76
Group Audit	78
Group Compliance	79
Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle	79
Unternehmensfortführung	79

Einführung

Die Zurich Insurance Group, die aus der Zurich Insurance Group AG und deren Tochtergesellschaften besteht (die «Gruppe» oder «Zurich»), ist bestrebt, zum Wohl ihrer Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden und weiterer Anspruchsgruppen eine effiziente Governance zu gewährleisten, die auf Fairness, Transparenz und Übernahme von Verantwortung basiert. Die Strukturen, Regeln und Betriebsabläufe schaffen die Grundlagen für ein angemessenes Geschäftsverhalten sowie klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Organe und Mitarbeitenden der Gruppe.

Der vorliegende Bericht beschreibt die Praxis der Gruppe im Bereich Corporate Governance und veranschaulicht die für Zurich wichtigsten Elemente der Corporate Governance. Er enthält die erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation (Stand 13. Dezember 2016).
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), der von economiesuisse 2002 veröffentlicht und im Oktober 2007 sowie im August 2014 angepasst wurde.

Die Aktien der Zurich Insurance Group AG sind an der Schweizer Börse SIX Swiss Exchange kotiert. Des Weiteren sind Schuldverschreibungen im Rahmen des Euro-Medium-Term-Note-Programms und andere Finanzinstrumente verschiedener Gruppengesellschaften kotiert.

Zurich untersteht der Versicherungsgruppenaufsicht der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA ('FINMA'). Auch der Gemeinsame Ausschuss der Europäischen Aufsichtsbehörden hat die Gruppe angesichts ihrer geringen nicht-versicherungsbezogenen Aktivitäten von einem Versicherungskonglomerat in eine Versicherungsgruppe umklassifiziert. Das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) verpflichtet schweizerische Versicherungsgesellschaften und -gruppen zu einer robusten Governance, zu Risikomanagementverfahren sowie zur Einrichtung und Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollsysteme, die im Hinblick auf die Geschäftsaktivitäten angemessen sind. Ausserdem muss gemäss VAG eine risikobasierte Solvabilität sowohl konzernweit als auch auf Ebene der Tochtergesellschaften gemäss dem Swiss Solvency Test (SST) und, sofern dies aufgrund von Staatsverträgen zwischen der Schweiz und anderen Ländern erforderlich ist, auch eine Solvabilität nach Solvency I ausgewiesen werden. Alle wichtigen gruppeninternen Transaktionen sind der FINMA zu melden. Neben der von der FINMA durchgeführten Gruppenaufsicht sowie der Versicherungsaufsicht über die juristischen Einheiten der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, der Zürich Lebensversicherungs-Gesellschaft AG, der Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG und der Orion Rechtsschutz-Versicherung AG werden die Versicherungstochtergesellschaften und die weiteren Finanzdienstleistungseinheiten der Gruppe von den jeweils zuständigen lokalen Finanzmarktaufsichtsbehörden beaufsichtigt.

Die oben beschriebenen Standards und Prinzipien der Corporate Governance finden sich in zahlreichen Dokumenten, insbesondere in den Statuten, dem Organisationsreglement und den internen Richtlinien der Verwaltungsratsausschüsse der Zurich Insurance Group AG. Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG vergleicht die Corporate Governance der Gruppe regelmässig mit Best-Practice-Standards und stellt die Einhaltung der Corporate Governance-Bestimmungen sicher.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Struktur der Governance-Dokumente



Es besteht eine gut funktionierende Unternehmensstruktur, die die Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG, dem Management und den internen Kontrollorganen unterstützt. Diese Struktur gewährleistet Kontrollmechanismen und zugleich die institutionelle Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vom Group Chief Executive Officer (Group CEO) und von der Konzernleitung, die zusammen für die Führung der Gruppe im täglichen Geschäft verantwortlich sind. Bis zum 1. Dezember 2015 waren im Verwaltungsrat der Zurich Insurance Group AG nur Mitglieder vertreten, die vom Management unabhängig und nicht mit der Geschäftsführung betraut sind. Die Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO waren bis zur Übernahme der Funktion des Chief Executive Officer ad interim durch den Verwaltungsratspräsidenten Tom de Swaan am 1. Dezember 2015 voneinander getrennt. Im Januar 2016 wurde Mario Greco zum Group CEO (per 7. März 2016) ernannt. Dadurch wurden die Positionen von Verwaltungsratspräsident und CEO wieder getrennt. Seither besteht der Verwaltungsrat wie zuvor ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut sind. Während der Verwaltungsratspräsident die Funktion des Chief Executive Officer ad interim ausübte, übernahm Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten.

Dieser Bericht folgt im Wesentlichen der in der Richtlinie für Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation empfohlenen Struktur. Angaben zu den Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen der Verwaltungsräte und der Mitglieder der Konzernleitung sind in einem eigenen Bericht zusammengefasst, der als «Vergütungsbericht» (siehe Seiten 80 bis 116) den Bericht über die Corporate Governance ergänzt. Dieser Bericht enthält auch die Angaben, die laut dem von der FINMA am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und am 1. Juni 2012, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 geänderten Rundschreiben 2010/1 «Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten» sowie der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013 erforderlich sind.

Wichtige Änderungen in der Corporate Governance im Jahr 2017 – auf einen Blick

per 31. Dezember 2017

Verwaltungsrat

Neuwahlen

→ Catherine Bessant, neues Mitglied
(per 29. März 2017)

Konzernleitung

Neuernennungen

→ Alison Martin, Group Chief Risk Officer-Designate
(per 1. Oktober 2017)

→ Kathleen Savio, CEO-Designate North America
(per 1. Oktober 2017)

Rücktritte

→ Mike Foley, CEO North America
(per 1. März 2018)

→ Cecilia Reyes, Group Chief Risk Officer
(per 1. März 2018)

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Konzernstruktur und Aktionäre

Operative Konzernstruktur

Zurich Insurance Group AG ist die Holdinggesellschaft der Gruppe und eine Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht. Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit von Zurich steht die Bereitstellung erstklassiger Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung sowie der Lebensversicherung für Privatpersonen sowie kleine, mittlere und grosse Unternehmen.

Die nachfolgende Grafik zeigt die per 31. Dezember 2017 geltende operative Konzernstruktur.

Operative Konzernstruktur

per 31. Dezember 2017



Die Gruppe verfolgt eine kundenorientierte Strategie und wird nach Regionen geführt; hinzu kommen das Farmers- und Commercial Insurance-Geschäft. An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Sechs Mitglieder der Konzernleitung vertreten die Geschäfte der Gruppe: die CEOs der Regionen (CEO North America, CEO Europe, Middle East & Africa (EMEA), CEO Latin America, CEO Asia Pacific), der CEO Farmers und der CEO Commercial Insurance. Vier Konzernleitungsmitglieder nehmen Konzernfunktionen wahr: der Group Chief Financial Officer (Group CFO), der Group Chief Investment Officer (Group CIO), der Group Chief Risk Officer (Group CRO) und der Group Chief Operating Officer (Group COO). Die Funktion des Group COO vereint die Verantwortung für Operations und Technologie mit der Verantwortung für Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung und Preisgestaltung und schafft damit ein Gefühl der Entschlossenheit und Verantwortung für technische Exzellenz, Effizienz und betriebliche Umgestaltung in allen Teilen des Geschäfts. Der Group CFO ist verantwortlich für das Rückversicherungsgeschäft. Weitere Informationen zur Konzernleitung finden Sie auf den Seiten 62 bis 72.

2016 wurde eine neue Struktur eingeführt, die das Leben- und Nichtlebensgeschäft unter gemeinsamer Leitungsstruktur zusammenlegte, wodurch ein einheitlicher Vermarktungsansatz erreicht wird. Die Gruppe legte ausserdem ihr Gross- und Firmenkundengeschäft zusammen und bildete daraus die Geschäftseinheit Commercial Insurance. Diese fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen. Die operative Struktur der Gruppe spiegelt die von der Gruppe betriebenen Geschäftsbereiche und deren strategische Ausrichtung, mit der verschiedene Produkte und Dienstleistungen bestimmten Kundengruppen angeboten werden, wider. Die operative Konzernstruktur trat im Geschäftsjahr 2017 vollumfänglich in Kraft. Die berichtspflichtigen Segmente der Gruppe für 2017 sind Folgende:

→ **Regionen (EMEA, Nordamerika, Lateinamerika und Asien-Pazifik):** Durch diese Segmente bietet die Gruppe eine Vielzahl von Produkten der Schaden- und Unfallversicherung sowie Lebensversicherung für Privat- und Firmenkunden sowie Rückversicherungsangebote an. **Commercial Insurance** fasst die weltweite Expertise in den Bereichen Gross- und Firmenkundengeschäft unter einem Dach zusammen.

- Durch den Geschäftsbereich Schaden- und Unfallversicherung (Property & Casualty, P&C) bietet die Gruppe Privatpersonen sowie kleinen, mittleren und grossen Unternehmen eine Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen Motorfahrzeug-, Haushalts- und gewerbliche Versicherungen an.
- Das Lebensversicherungsgeschäft (Life), das auf drei globalen Säulen (Bank Distribution, Corporate Life & Pensions und Other Retail) beruht, verfolgt eine Strategie mit marktführenden Lösungen in den Bereichen Unit-linked-, Vorsorge- und gebührenbasierte Produkte, um führende Positionen in den ausgewählten Zielmärkten aufzubauen.

→ **Farmers** erbringt über Farmers Group, Inc. (FGI) und ihre Tochtergesellschaften nicht-schadenbezogene Verwaltungs- und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. FGI, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erzielt als Bevollmächtigte Einnahmen durch die Erbringung von Dienstleistungen für die Farmers Exchanges, die Eigentümern ihrer Policeninhaber sind und von FGI verwaltet werden. Dieses Segment umfasst auch alle Rückversicherungen, die die Gruppe von den Farmers Exchanges übernommen hat. Farmers Exchanges zeichnen vor allem Versicherungsverträge für Privatkunden und kleine Firmenkunden in den Vereinigten Staaten.

→ **Gruppenfunktionen und Operations** bestehen primär aus dem Hauptsitz der Gruppe und den Holding- und Financing-Aktivitäten der Gruppe. Bestimmte alternative Anlagepositionen, die nicht dem operativen Kernbereich zugeordnet sind, werden bei den Holding- und Financing-Aktivitäten geführt. Zusätzlich umfasst dieser Bereich operative, technische Governance-Aktivitäten in den Gebieten Technologie, Vertragsabschlüsse (Underwriting), Schadenregulierung, Versicherungsmathematik und Preisgestaltung.

→ **Non-Core Businesses** umfasst Versicherungs- und Rückversicherungsgeschäfte, die die Gruppe als nicht zum Kerngeschäft gehörend betrachtet und die vor allem im Hinblick auf eine rentable Abwicklung verwaltet werden. Das Non-Core Business ist hauptsächlich in den Vereinigten Staaten, Bermuda und Grossbritannien angesiedelt.

Ein detaillierter Bericht zu den Ergebnissen der Geschäftssegmente im Jahr 2017 befindet sich im Operating and Financial Review der Gruppe ab Seite 158. Darüber hinaus ist ein Überblick über die Aktivitäten der Gruppe im Bericht zur Geschäftsentwicklung enthalten; dieser ist abrufbar auf der Webseite von Zurich unter www.zurich.com (www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports).

Eine Aufstellung der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe findet sich auf den Seiten 275 bis 278. Weitere Informationen über die Kotierungen der Aktien der Zurich Insurance Group AG sind den Informationen für Anleger auf den Seiten 28 bis 29 zu entnehmen.

Bedeutende Aktionäre

Gemäss den Richtlinien zur Offenlegung bedeutender Beteiligungen an Schweizer Unternehmen mit Börsenkotierung in der Schweiz hat eine Offenlegung zu erfolgen, wenn gewisse Prozentwerte – beginnend mit der 3%-Schwelle – erreicht werden oder wenn die Beteiligung anschliessend diese Schwelle unterschreitet. Optionen und andere Finanzinstrumente sind ebenfalls den Aktienbeteiligungen zuzurechnen, selbst wenn sie nur eine Barabgeltung ermöglichen. Die Offenlegung für Kaufpositionen (inkl. Aktien, Long-Call-Optionen und Short-Put-Optionen) und Verkaufpositionen (inkl. Long-Put-Optionen und Short-Call-Optionen) hat separat zu erfolgen. Die Prozentschwellen berechnen sich ausgehend von den Stimmrechten gemäss der Anzahl ausgegebener und im Handelsregister eingetragener Aktien.

Zurich Insurance Group AG ist verpflichtet, Aktienbeteiligungen Dritter zu melden, sobald die entsprechende Drittpartei mitteilt, dass ein bestimmter Schwellenwert erreicht wurde. 2017 erhielt die Gruppe mehrere neue Meldungen.

Zurich Insurance Group AG war per 31. Dezember 2017 ausser BlackRock, Inc., New York (> 5%) und The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles (> 3%), keine Person oder Institution bekannt, die als wirtschaftlich Berechtigte direkt oder indirekt Aktien, Optionsrechte und/oder Umwandlungsrechte in Zusammenhang mit Aktien von Zurich Insurance Group AG hielt, die über den jeweiligen gesetzlich vorgeschriebenen Schwellenwerten lagen.

Die mit diesen Benachrichtigungen verbundenen Veröffentlichungen sind über die Suchfunktion auf der Plattform der Offenlegungsstelle der SIX Swiss Exchange abrufbar: www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html.

Ferner sind Zurich Insurance Group AG per 31. Dezember 2017 keine Personen oder Institutionen bekannt, die direkt oder indirekt, gemeinsam oder allein Kontrolle über Zurich Insurance Group AG ausübten oder aufgrund einer Vereinbarung ausüben konnten.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Übersicht über die Aktionärsstruktur

Anzahl gehaltener Aktien	per 31. Dezember 2017	Anzahl	% des
		eingetragener Aktionäre	eingetragenen Aktienkapitals
1–500		117'263	14,0
501–1'000		5'311	4,3
1'001–10'000		4'135	11,1
10'001–100'000		406	12,2
100'001+		69	58,4
Gesamtzahl Namenaktien¹		127'184	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Typ	per 31. Dezember 2017	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Private Aktionäre		96,0	27,3
Juristische Personen		3,9	27,9
Nominees, Treuhänder		0,1	44,8
Total		100,0	100,0

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Eingetragene Aktionäre nach Region	per 31. Dezember 2017	Eingetragene	
		Aktionäre in %	Namenaktien in % ¹
Schweiz		94,0	48,2
Grossbritannien		0,5	27,9
Nordamerika		0,7	10,6
Asien		0,2	0,8
Lateinamerika		0,1	0,0
Rest der Welt		4,5	12,5

¹ von im Aktienregister eingetragenen Aktionären.

Kreuzbeteiligungen

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

Kapitalstruktur

Aktienkapital

Per 31. Dezember 2017 betrug das ordentliche Aktienkapital der Zurich Insurance Group AG CHF 15'133'985.10, aufgeteilt in 151'339'851 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Der Verwaltungsrat wird den Aktionären anlässlich der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2018 eine Dividende von CHF 18 je Aktie vorschlagen. Die diesjährige Dividendenzahlung soll aus dem verfügbaren Gewinn abzüglich 35% Schweizer Verrechnungssteuer geleistet werden.

Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital per 31. Dezember 2017

An der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017 genehmigten die Aktionäre die Erhöhung des genehmigten und bedingten Aktienkapitals gemäss Artikel 5 bis bzw. Artikel 5 ter der Statuten.

Bis spätestens 29. März 2019 ist der Verwaltungsrat von Zurich Insurance Group AG berechtigt, das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5 bis) durch Ausgabe von höchstens 45'000'000 voll zu liberierenden Namenaktien im Nennwert von je CHF 0.10 um höchstens CHF 4'500'000 zu erhöhen. Dieses genehmigte Aktienkapital entspricht etwa 30% der derzeit insgesamt ausgegebenen Namenaktien. Aktienemissionen aus dem genehmigten Aktienkapital, bei denen die Zeichnungsrechte der Aktionäre eingeschränkt oder ausgeschlossen sind, sind auf 15'000'000 Aktien begrenzt (also weniger als 10% der gesamten derzeit ausgegebenen Namenaktien).

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

Bis zum 29. März 2019 darf die Gesamtzahl der neuen Aktien, welche (i) aus genehmigtem Aktienkapital gemäss Art. 5 bis 4 der Statuten unter Beschränkung oder Aufhebung der Bezugsrechte und (ii) aus bedingtem Aktienkapital gemäss Art. 5 ter 1a unter Beschränkung oder Aufhebung der Vorwegzeichnungsrechte ausgegeben werden, 30'000'000 neue Aktien nicht überschreiten (also weniger als 20% der derzeit insgesamt ausgegebenen Namenaktien).

Das Unternehmen verfügt über weiteres bedingtes Aktienkapital (Artikel 5 ter 2a) in Höhe von CHF 495'540.80 bzw. über 4'955'408 voll zu liberierende Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10, die an Mitarbeitende von Zurich Insurance Group AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften ausgegeben werden können. Weitere Informationen über die Kapitalstruktur sowie über das genehmigte und bedingte Aktienkapital finden Sie in Note 19 auf den Seiten 232 bis 234 der geprüften Consolidated Financial Statements. Dieses bedingte Aktienkapital entspricht etwa 3,3% der derzeit insgesamt ausgegebenen Namenaktien.

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

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2017

2017 wurden insgesamt 732'445 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit betrug das Aktienkapital am 31. Dezember 2017 CHF 15'133'985.10 (151'339'851 Aktien). Das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5 bis 1) belief sich auf CHF 4'500'000 (45'000'000 Aktien). Das bedingte Aktienkapital für Finanzinstrumente (Artikel 5 ter 1a) betrug CHF 3'000'000 (30'000'000 Aktien), und das bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5 ter 2a) belief sich auf CHF 495'540.80 (4'955'408 Aktien).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Änderungen des Aktienkapitals im Verlauf des Jahres 2016

2016 wurden insgesamt 202'442 Aktien aus dem bedingten Aktienkapital an Mitarbeitende ausgegeben. Somit belief sich das Aktienkapital am 31. Dezember 2016 auf CHF 15'060'740.60 (150'607'406 Aktien). Das genehmigte Aktienkapital (Artikel 5 bis 1) und das bedingte Aktienkapital (Artikel 5 ter 1a) beliefen sich jeweils auf CHF 1'000'000 (10'000'000 Aktien), das weitere bedingte Aktienkapital für Mitarbeitende (Artikel 5 ter 2a) belief sich auf CHF 68'785.30 (687'853 Aktien).

**Veränderungen
des ordentlichen
Aktienkapitals
während der
letzten zwei Jahre**

	Aktienkapital in CHF	Anzahl Aktien	Nennwert in CHF
Per 31. Dezember 2015	15'040'496,40	150'404'964	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	20'244,20	202'442	0.10
Per 31. Dezember 2016	15'060'740,60	150'607'406	0.10
Neu ausgegebene Aktien aus bedingtem Kapital	73'244,50	732'445	0.10
Per 31. Dezember 2017	15'133'985,10	151'339'851	0.10

Informationen zu Aktienkapitalveränderungen im Jahr 2015 sind im Geschäftsbericht 2016 der Zurich Insurance Group, Seite 35, Seiten 174 bis 175 sowie Seiten 224 bis 225 enthalten (<https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports>).

Aktien und Partizipationsscheine

Bei den Aktien der Zurich Insurance Group AG handelt es sich um Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.10. Die Aktien sind voll liberiert. Gemäss Artikel 14 der Statuten gewährt jede Aktie das Recht auf eine Stimme an der Generalversammlung, verleiht den Aktionären einen Anspruch auf Dividendenzahlungen (mit Ausnahme von eigenen Aktien) und ermöglicht es dem im Aktienregister eingetragenen Aktionär, alle übrigen mit einer solchen Aktie verbundenen Gesellschaftsrechte auszuüben.

Einige Anteile werden von den Anlegern in Form von American Depositary Receipts (ADRs)¹ gehalten. Per 31. Dezember 2017 hielten Anleger 24'351'380 ADRs (dies entspricht 2'435'138 Aktien der Zurich Insurance Group AG).

Genussscheine

Zurich Insurance Group AG hat keine Genussscheine emittiert.

Übertragungsbeschränkungen und Nominee-Registrierungen

Mit Ausnahme des Folgenden sehen die Statuten keine Übertragungsbeschränkungen vor:

Die Registrierung als Aktionär erfordert eine Erklärung, dass der Aktionär die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung erworben hat. Nominees, die Aktien der Zurich Insurance Group AG halten, können zugunsten von oder als Nominee für eine andere Person für bis zu 200'000 Aktien mit Stimmrecht registriert werden, auch wenn sie die Identität des wirtschaftlich Berechtigten nicht offenlegen. Halten sie mehr als 200'000 Aktien, können sie nur als Aktionär mit Stimmrecht registriert werden, wenn sie die Identität jedes wirtschaftlich Berechtigten offenlegen und die wirtschaftlich Berechtigten über das gemeinsame Vorgehen informieren, Instruktionen zur Ausübung der Stimmrechte und der Bezugsrechte einholen, Dividenden übertragen und im Interesse sowie in Übereinstimmung mit den Anweisungen des wirtschaftlich Berechtigten handeln.

Spezielle Vorschriften gelten für die Registrierung und Ausübung von Rechten an Aktien durch die Bank of New York Mellon Corporation in Zusammenhang mit dem ADR-Programm der Zurich Insurance Group AG.

Wandelanleihen und Optionen

Zurich Insurance Group AG verfügte per 31. Dezember 2017 über keine ausstehenden öffentlich gehandelten Wandelanleihen oder Optionen. Informationen über die Aktienpläne für Mitarbeitende finden Sie in Note 21 der geprüften Consolidated Financial Statements auf den Seiten 243 bis 244.

¹ Zurich Insurance Group AG hat ein American Depositary Share (ADS) Level-1-Programm in den Vereinigten Staaten eingeführt. Im Rahmen des Programms gibt die Bank of New York Mellon die ADSs aus. Jede ADS repräsentiert das Recht auf den Erhalt eines Zehntels einer Aktie der Zurich Insurance Group AG. Jede ADS steht darüber hinaus auch für Wertpapiere, flüssige Mittel oder sonstige Vermögenswerte, die bei der Bank of New York Mellon hinterlegt sind, jedoch nicht an ADS-Inhaber ausgeschüttet werden. Zurich ADSs werden ausserbörslich (OTC) gehandelt und durch American Depositary Receipts (ADRs) nachgewiesen. Seit dem 1. Juli 2010 werden Zurich ADRs unter dem Kürzel ZURVY an der «OTCQX», einer elektronischen Plattform, die von OTC Markets Group, Inc. betrieben wird, gehandelt. ADS-Inhaber werden nicht als Aktionäre der Zurich Insurance Group AG behandelt und sind nicht in der Lage, Aktionärsrechte direkt durchzusetzen oder auszuüben. Nur die Bank of New York Mellon als Depository kann Stimmrechte gemäss Weisungen ausüben, die sie von den wirtschaftlich Berechtigten der ADRs erhält.

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN.

Verwaltungsrat

Ein vielfältiger und
effektiver Verwaltungsrat

Die Führungsstruktur, die das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Management bestimmt, ist so konzipiert, dass beide Organe bei der Ausübung ihrer Mandate unterstützt werden. Diese Struktur sorgt für gegenseitige Kontrolle und die institutionelle Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vom Group Chief Executive Officer und der Konzernleitung.

**Tom de Swaan**

Präsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Niederlande
Jahrgang: 1946

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 48](#)

**Fred Kindle**

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1959

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss, Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 48](#)

**Joan Amble**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1953

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 48](#)

**Catherine Bessant**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 49](#)

**Susan Bies**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1947

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

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG,
Zurich American Insurance Company

[+ Seite 49](#)

**Dame Alison Carnwath**

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1953

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 49](#)



Christoph Franz

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz und Deutschland
Jahrgang: 1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-,
Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 50](#)



Jeffrey Hayman

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: USA
Jahrgang: 1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Governance-, Nominierungs- und Corporate
Responsibility-Ausschuss, Risiko- und
Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 50](#)



Monica Mächler

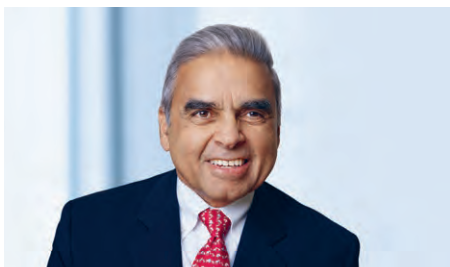
Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Schweiz
Jahrgang: 1956

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 50](#)



Kishore Mahubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Singapur
Jahrgang: 1948

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 51](#)



David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Nationalität: Grossbritannien
Jahrgang: 1960

Mitgliedschaft in Ausschüssen:
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe:
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

[+ Seite 51](#)

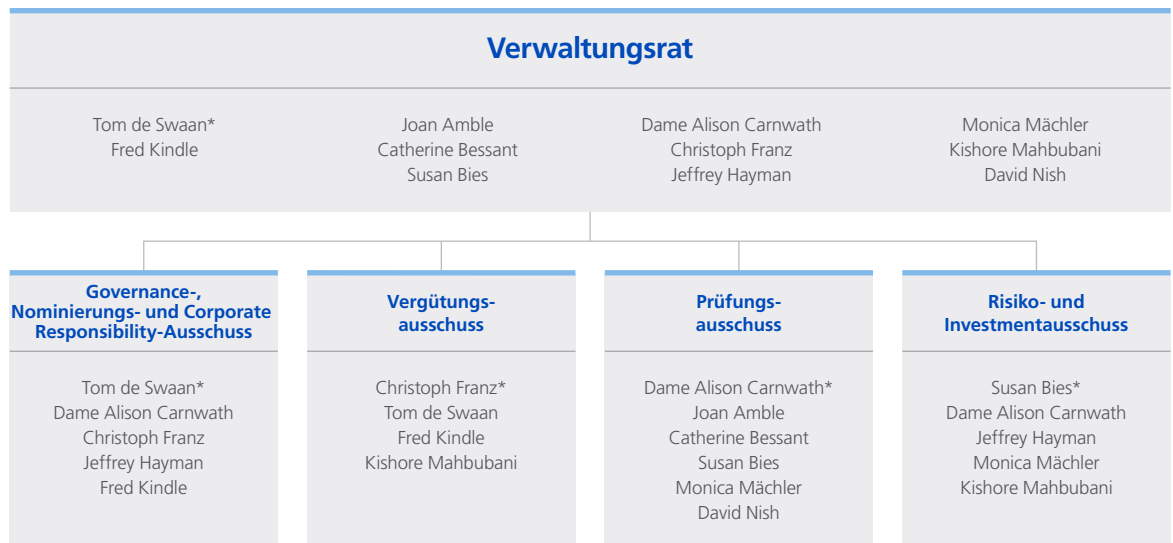
Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist – unter der Führung des Präsidenten – für die Festlegung der Gesamtstrategie der Gruppe und die Überwachung des Managements verantwortlich. Er verfügt über die endgültige Entscheidungsbefugnis für Zurich Insurance Group AG, mit Ausnahme der den Aktionären vorbehaltenen Entscheidungen.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse

per 31. Dezember 2017



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

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat konstituiert sich in seiner ersten Sitzung nach der Generalversammlung selbst, mit Ausnahme des Präsidenten und der Mitglieder des Vergütungsausschusses, die, wie von der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), die am 1. Januar 2014 in Kraft trat, vorgesehen, von den Aktionären gewählt werden.

Die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrats endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Infolgedessen müssen sich die Mitglieder des Verwaltungsrats jedes Jahr an der Generalversammlung neu zur Wahl stellen.

Alle Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG sind auch Mitglieder des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Herr de Swaan ist ebenfalls Präsident des Verwaltungsrats dieser Gesellschaft. Frau Bies ist Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich American Insurance Company. Abgesehen von Frau Bies nehmen die Mitglieder des Verwaltungsrats keine weiteren Verwaltungsratsmandate innerhalb der Gruppe wahr.

Fritz Gerber ist Ehrenpräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Er war Präsident des Verwaltungsrats der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG von 1977 bis 1995 und Chief Executive Officer von 1977 bis 1991. In Anerkennung seiner Leistungen und Verdienste für diese Unternehmen wurde er zum Ehrenpräsidenten ernannt. Dieses Amt verleiht weder das Recht auf eine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat oder Rechte und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds noch den Anspruch auf ein Verwaltungsrats honorar.

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

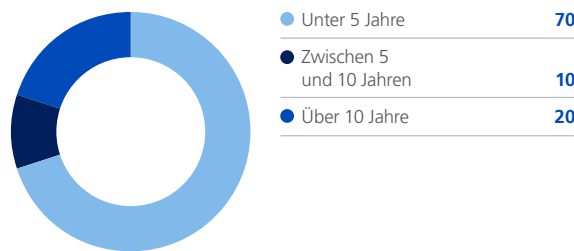
Im aktuellen, sich rasch verändernden globalen Umfeld ist Diversität ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Verwaltungsrat von Zurich setzt sich aus Personen unterschiedlicher Herkunft, mit unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen. Dank der Vielfalt und Ausgewogenheit seiner Mitglieder kann der Verwaltungsrat seine Aufgaben und Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung aller aktuellen geschäftlichen Anforderungen wahrnehmen.

Per Ende Dezember 2017 sassen im Verwaltungsrat Mitglieder sechs verschiedener Nationalitäten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats haben ihre Berufserfahrung in den unterschiedlichsten Ländern erworben, sodass sie als Gruppe über eine umfassende Kenntnis internationaler Geschäftspraktiken verfügen. Ferner profitiert der Verwaltungsrat von der breit gefächerten kulturellen Herkunft, den unterschiedlichen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen seiner Mitglieder etwa in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Industrie und Technik, aber auch in rechtlichen und regulatorischen Belangen.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats per 31. Dezember 2017 in Bezug auf Länge der Amtszeit, Geschlechterverhältnis, Werdegang, Erfahrung, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie die geografische Herkunft stellt sich wie folgt dar:

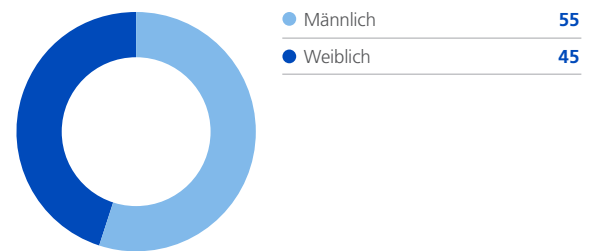
Verwaltungsrat nach Länge der Amtszeit

in %, per 31. Dezember 2017



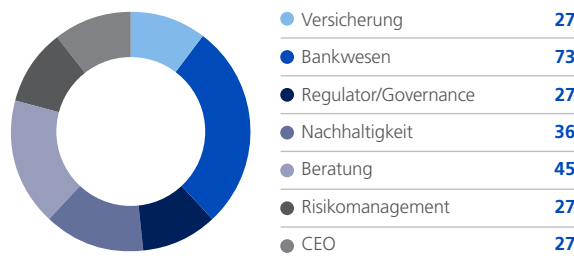
Verwaltungsrat nach Geschlecht

in %, per 31. Dezember 2017



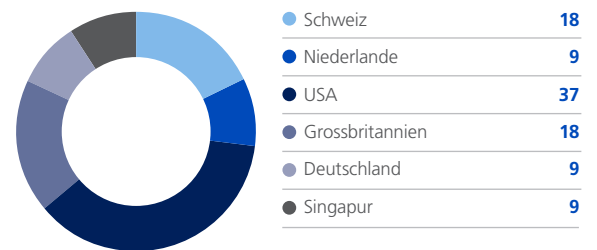
Verwaltungsrat nach Werdegang, Erfahrung, Fähigkeiten und Kenntnissen

in %, per 31. Dezember 2017



Verwaltungsrat nach geographischer Herkunft

in %, per 31. Dezember 2017



Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien

Tom de Swaan

Präsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Tom de Swaan arbeitete während mehr als 40 Jahren im Bankensektor der Niederlande. 1972 kam er zur De Nederlandsche Bank N.V., wo er von 1986 bis 1998 Mitglied des Direktoriums war. Im Januar 1999 wurde er Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und Chief Financial Officer der ABN AMRO Bank. Er verliess ABN AMRO im Mai 2006, stand aber der Geschäftsleitung des Unterausschusses der Bankenaufsicht des Europäischen Währungsinstituts. Überdies war er Mitglied (1991–1996) und Vorsitzender (1997–1998) des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Herr de Swaan war zudem von Januar 2001 bis Ende 2006 nicht geschäftsführendes Mitglied des Boards der Financial Services Authority in Grossbritannien. Von 2006 bis Mai 2015 war er nicht geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrates von GlaxoSmithKline. Von 2008 bis Februar 2016 war Herr de Swaan Mitglied des Aufsichtsrats von Van Lanschot NV, der Holdinggesellschaft von F. van Lanschot Bankiers, einer unabhängigen niederländischen Bank und bis Dezember 2015 war er dessen Präsident. Seit April 2006 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im März 2012 wurde er zum Vizepräsidenten gewählt, und übernahm im August 2013 als Vizepräsident die Aufgaben des Verwaltungsratspräsidenten. Im September 2013 wurde er zum Präsidenten gewählt. Von Dezember 2015 bis Anfangs März 2016 fungierte Tom de Swaan zusätzlich als Chief Executive Officer a.i.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss (Vorsitzender), Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Herr de Swaan ist Vizepräsident des Aufsichtsrats des niederländischen Royal DSM, einem weltweit aktiven Life Sciences und Material Sciences Unternehmen. Herr de Swaan ist ausserdem Vorsitzender des Verwaltungsrats des Netherlands Cancer Institute, des Board of Trustees des Van Leer Jerusalem Institute und Direktor gewisser Non-Profit-Organisationen. Er ist zudem Mitglied des IIF Board of Directors und des European Financial Services Round Table (EFR).

Ausbildung

Herr de Swaan schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität von Amsterdam mit einem Master ab.

Fred Kindle

Vizepräsident des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Fred Kindle arbeitete von 1984 bis 1986 bei Hilti AG in Liechtenstein. Von 1988 bis 1992 war er Berater bei McKinsey & Company in New York und Zürich. Danach trat er in die Sulzer AG in der Schweiz ein und belegte verschiedene Management-Positionen. 1999 wurde er zum CEO von Sulzer Industries ernannt und 2001 zum CEO der Sulzer AG. Nach seinem Wechsel zu ABB Ltd im Jahr 2004 wurde Herr Kindle zum Chief Executive Officer der ABB Group ernannt; diese Funktion hatte er bis 2008 inne. Von 2008 bis 2015 war er Partner des Private-Equity-Unternehmens Clayton, Dubilier & Rice LLP mit Sitz in New York und London, wo er seit 2016 als Operating Advisor tätig ist. Er ist seit April 2006 Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG. Im September 2013 wurde er zum Vizepräsidenten des Verwaltungsrats gewählt.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss, Vergütungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

In seiner Funktion als Partner von Clayton, Dubilier & Rice war Herr Kindle von 2008 bis 2015 Präsident und bis Juni 2017 Mitglied des Verwaltungsrates der Exova plc, Grossbritannien. Darüber hinaus ist er seit 2002 Mitglied und seit April 2014 Präsident des Verwaltungsrates der VZ Holding AG, Zürich. Seit 2008 ist er Mitglied im Verwaltungsrat der sich im Privatbesitz befindenden Stadler Rail AG und seit 2016 Mitglied im Verwaltungsrat von Schneider Electric.

Ausbildung

Herr Kindle schloss sein Maschinenbaustudium an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich mit einem Master ab und erwarb einen MBA von der Northwestern University, Evanston.

Joan Amble

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Joan Amble verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1977 als Buchhalterin bei Ernst & Ernst (heute Ernst & Young). Von 1984 bis 1989 arbeitete sie beim Financial Accounting Standards Board (FASB) und war spezialisiert auf Renten, Derivate und andere Finanzinstrumente. Danach war sie während 14 Jahren in verschiedenen Führungspositionen bei General Electric Company (GE) tätig. Dazu gehörten unter anderem: Chief Financial Officer (CFO) GE Real Estate, Chief Operating Officer und CFO GE Capital Markets sowie Vice President und Chief Accounting Officer von GE Financial Services. Von 2004 bis Mai 2011 war Frau Amble Executive Vice President und Principle Accounting Officer, anschliessend bis Ende 2011 Executive Vice President, Finance, bei American Express Company. Im Dezember 2011 schloss Frau Amble eine vierjährige Amtsdauer als Mitglied des Financial Accounting Standards Advisory Council (FASAC) ab. Seit April 2015 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Frau Amble ist Mitglied im Verwaltungsrat von Sirius XM Satellite Radio, bei dem sie ebenfalls dem Prüfungsausschuss vorsteht. Sie ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats und des Prüfungsausschusses von Booz Allen Hamilton. Im Januar 2015 wurde sie in die Standing Advisory Group des Public Company Accounting Oversight Board gewählt, welches bei der Entwicklung von Standards in der Rechnungsprüfung und der beruflichen Praxis beratend tätig ist. Seit Oktober 2016 ist sie unabhängige Beraterin des Kontroll- und Risiko-Ausschusses der Geschäftsleitung der amerikanischen Tochtergesellschaft von Société Générale S.A., einer französischen multinationalen Bank und Finanzgesellschaft. Frau Amble engagiert sich ausserdem für die Förderung von Frauen im Berufsleben, unter anderem als emeritierte Präsidentin und Mitbegründerin der W.O.M.E.N. in America LLC und hält verschiedene Vorträge dazu. Frau Amble nimmt ebenfalls an Foren teil und referiert zum Thema Corporate Governance.

Ausbildung

Frau Amble schloss ihr Studium an der Pennsylvania State University mit einem Bachelor in Buchhaltung ab. Später erwarb sie einen Abschluss als Certified Public Accountant (derzeit inaktiv).

Catherine Bessant

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

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

Mitgliedschaft in Ausschüssen.
Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Bessant ist Director von Florida Blue, früher Blue Cross and Blue Shield of Florida und Mitglied des Advisory Board der Ross School of Business an der University of Michigan.

Ausbildung

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

Susan Bies

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Susan Bies begann ihre Karriere 1970 als Ökonomin bei der Federal Reserve Bank von St. Louis, Missouri, und wurde 1972 Assistenzprofessorin für Wirtschaftswissenschaften an der Wayne State University in Detroit, Michigan. 1977 ging sie in einer ähnlichen Position an das Rhodes College in Memphis, Tennessee. 1979 wechselte sie zur First Tennessee National Corporation in Memphis, wo sie bis 2001 tätig war. Sie war dort unter anderem für die taktische Planung und Unternehmensentwicklung verantwortlich. 1984 wurde sie Chief Financial Officer und Präsidentin des Asset/Liability-Ausschusses. 1995 wurde sie Executive Vice President des Risikomanagements sowie Revisorin und Präsidentin des Ausschusses für Risikomanagement, setzte jedoch ihre Aufgaben im Rahmen des Asset/Liability-Ausschusses fort. Von 2001 bis 2007 war sie Mitglied des Direktoriums des US-Zentralbankensystems (Federal Reserve System). Zwischen 1996 und 2001 war Frau Bies Mitglied der Emerging Issues Task Force des Financial Accounting Standards Board (FASB). Seit April 2008 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Risiko- und Investmentausschuss (Vorsitzende), Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG, Zurich American Insurance Company

Externe Ernennungen

Frau Bies ist seit Juni 2009 als Aufsichtsratsmitglied der Bank of America Corporation tätig. Seit 2013 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats und seit 2014 Verwaltungsratspräsidentin von Merrill Lynch International, London, einer Tochtergesellschaft der Bank of America Corporation.

Ausbildung

Frau Bies verfügt über einen B. S. des State University College at Buffalo, New York, sowie über einen M. A. der Northwestern University in Evanston, wo sie später auch den Dokortitel erlangte.

Dame Alison Carnwath

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Dame Alison Carnwath verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Finanzbranche. Sie begann ihre Karriere 1975 bei Peat Marwick Mitchell, jetzt KPMG, wo sie bis 1980 als Wirtschaftsprüferin arbeitete. Von 1980 bis 1982 arbeitete sie bei Lloyds Bank International als Finanzberaterin in Corporate Finance. Von 1982 bis 1993 war sie als Assistant Director und später Director bei J. Henry Schroder Wagg & Co in London und New York tätig. Von 1993 bis 1997 war Frau Carnwath Senior Partner beim Finanzberater Phoenix Partnership. Nachdem das Unternehmen Ende 1997 von Donaldson Lufkin Jenrette (DLJ) übernommen worden war, arbeitete sie bis 2000 weiter für DLJ. Sie übte verschiedene Verwaltungsratsmandate aus. Von 2000 bis 2005 war sie Präsidentin des Verwaltungsrats von Vitec Group plc und von 2001 bis 2006 Mitglied des Verwaltungsrats von Welsh Water. Von 2004 bis 2007 war sie Mitglied des Verwaltungsrats von Friends Provident plc. Frau Carnwath war zudem von 2004 bis 2007 Mitglied des Verwaltungsrats von Gallaher Group und von 2007 bis 2010 unabhängige Verwaltungsratspräsidentin von MF Global Inc. Weiter war sie von 2010 bis 2012 Mitglied des Verwaltungsrats von Barclays sowie von 2001 bis 2013 Mitglied des Verwaltungsrats von Man Group plc. Seit März 2012 ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss (Vorsitzende), Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Frau Carnwath ist seit 2011 Senior Advisor bei Evercore Partners. Sie ist seit 2008 Verwaltungsratspräsidentin von Land Securities Group plc und seit 2005 auch ein Mitglied des Verwaltungsrats von PACCAR Inc. Im September 2013 wurde sie in den Beirat der St George's Society in New York gewählt. Seit Mai 2014 ist sie Mitglied im Aufsichtsrat der BASF SE sowie Vorsitzende des Prüfungsausschusses der BASF SE.

Ausbildung

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Christoph Franz**

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Christoph Franz begann seine berufliche Karriere 1990 bei der Deutschen Lufthansa AG. Von 1994 bis 2003 übte er verschiedene Führungsfunktionen bei der Deutschen Bahn AG aus, u. a. als Vorstandsmitglied und als CEO der Division Personenverkehr. 2004 übernahm er die CEO-Position bei Swiss International Air Lines AG. 2009 wurde zum Stellvertreter des Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Lufthansa AG und zum CEO Passenger Airlines befördert. Von 2011–2014 war er Vorstandsvorsitzender und CEO der Deutschen Lufthansa AG. Seit April 2014 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss (Vorsitzender), Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Im März 2014 wurde Herr Franz zum Verwaltungsratspräsidenten von Roche Holding AG gewählt. Er ist darüber hinaus Mitglied des Verwaltungsrates der Stadler Rail AG. Des Weiteren ist Herr Franz Mitglied der Stiftungsräte der Ernst-Goehner Stiftung, von Avenir Suisse und des Lucerne Festivals sowie Mitglied des Beirats der Universität St. Gallen (HSG). Er wurde im Mai 2017 zum Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen ernannt. Im September 2017 wurde Herr Franz zum Mitglied der Versammlung des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) gewählt, dem übergeordneten Organ der Organisation.

Ausbildung

Herr Franz studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Darmstadt und schloss sein Studium, ebenfalls an dieser Universität, mit einem Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) ab. Weiter studierte er an der École Centrale de Lyon und absolvierte einen Forschungsaufenthalt (post-doctorate) an der University of California, Berkeley.

Jeffrey Hayman

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeffrey Hayman begann seine Karriere 1983 als Schadensachbearbeiter im Sachversicherungsgeschäft von Travelers Companies in den USA wo er später verschiedene Positionen innehatte. 1998 trat er als Regional Vice President Personal Lines bei AIU Far East in Japan in die AIG ein. Danach war er ab 2003 in verschiedenen leitenden Positionen tätig, unter anderem als Chairman von AIU Insurance Company in Japan sowie President und CEO von AIU Far East Holdings, Japan and Korea. Von 2009 bis 2011 war Jeffrey Hayman Senior Vice President und Chief Administrative Officer, und von 2011 bis 2013 Executive Vice President und CEO Global Consumer Insurance bei AIG. 2013 war er President International Insurance bei Starr Companies. Seither ist er als unabhängiger Berater tätig. Seit März 2016 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Governance-, Nominierungs- und Corporate-Responsibility-Ausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Keine

Ausbildung

Jeffrey Hayman hat einen MBA in Finance der University of Hartford, Barney School of Business and Public Administration, West Hartford, USA, und einen Bachelor in Arts, Economics and Political Science des Saint Olaf College, Northfield, USA. Er ist ein Chartered Life Underwriter und ein Chartered Financial Consultant.

Monica Mächler

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Monica Mächler verfügt über fundierte Fachkenntnisse in den Bereichen Recht, Finanzmarktregulierung und Governance im nationalen und internationalen Umfeld. Sie war von 2009 bis 2012 als Vizepräsidentin des Verwaltungsrats der integrierten Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) tätig, nachdem sie zuvor von 2007 bis 2008 das schweizerische Bundesamt für Privatversicherungen geleitet hatte. Von 2010 bis 2012 leitete Frau Mächler zudem das Technical Committee der International Association of Insurance Supervisors (IAIS). Von 1999 bis 2006 war sie als Group General Counsel der Zurich Insurance Group tätig und führte das Verwaltungsratssekretariat. Sie stiess 1990 zur Zurich Insurance Group und wurde 2001 zum Mitglied des Group Management Board ernannt. Zwischen 1985 und 1990 war sie in einer Rechtsanwaltskanzlei mit Schwerpunkt Bank- und Wirtschaftsrecht tätig. Frau Mächler war Mitglied verschiedener eidgenössischer Expertenkommissionen zu regulatorischen Projekten. Sie hält regelmässig Vorlesungen sowie Vorträge und publiziert in den Bereichen internationales Wirtschaftsrecht sowie Regulierung und deren Auswirkungen. Seit April 2013 ist sie Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe
Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG**Externe Ernennungen**

Frau Mächler ist seit Mai 2012 Mitglied des Aufsichtsrates der Deutsche Börse AG und seit April 2015 Mitglied des Verwaltungsrates der Cembra Money Bank AG. Sie ist auch Vorsitzende des Advisory Board des International Center for Insurance Regulation der Goethe Universität Frankfurt am Main sowie Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung für schweizerische Rechtspflege und des Vorstands des Europa Instituts an der Universität Zürich.

Ausbildung

Nachdem Frau Mächler in Rechtswissenschaften an der Universität Zürich promoviert und ihre Studien mit Programmen zu britischem, US-amerikanischem und internationalem Privatrecht ergänzt hatte, erwarb sie das Anwaltspatent des Kantons Zürich.

Kishore Mahbubani

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

Kishore Mahbubani begann seine Karriere 1971 als Diplomat beim Ausussenministerium in Singapur. Dort war er bis 2004 tätig und wurde in dieser Zeit nach Kambodscha, Malaysia, Washington D.C. und New York entsandt. Er repräsentierte Singapur im Januar 2001 bzw. im Mai 2002 als Botschafter in den Vereinten Nationen und als Präsident des UNO Sicherheitsrats. Von 1993 bis 1998 war Herr Mahbubani Staatssekretär im Ausussenministerium von Singapur. Seit ihrer Gründung im Jahre 2004 bis Ende 2017 war Herr Mahbubani Dekan an der Lee Kuan Yew School of Public Policy der National University of Singapore (NUS). Er ist weiterhin als Professor für Public Policy an der NUS tätig. Er tritt öffentlich auf und publiziert zu geopolitischen und wirtschaftlichen Themen. Die Financial Times hat sein Buch, «The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of One World», zu einem der besten Wirtschaftsbücher des Jahres 2013 gewählt. Im März 2017 wurde sein neuestes Buch «The ASEAN Miracle» veröffentlicht. Seit April 2015 ist er Mitglied der Verwaltungsräte der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Vergütungsausschuss, Risiko- und Investmentausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

Im September 2017 wurde er zum Verwaltungsratspräsidenten von Aggregate Asset Management gewählt. Seit Januar 2016 ist er ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats von Wilmar International Limited, Singapur. Zudem nimmt er Einsitz in den Verwaltungsräten und Beiräten verschiedener Institutionen in Singapur, Europa und Nordamerika. Dazu gehören das Yale President's Council on International Activities (PCIA), das University of Bocconi International Advisory Committee und der Global Agenda Council on Geo-Economics des World Economic Forums. Weiter ist er Präsident des Lee Kuan Yew World City Price Nominating Committee.

Ausbildung

Herr Mahbubani schloss sein Studium der Philosophie an der University of Singapore mit Auszeichnung ab. Weiter erwarb er einen Master of Arts in Philosophie der Dalhousie University, Kanada, die ihm ausserdem die Ehrendoktorwürde verlieh.

David Nish

Mitglied des Verwaltungsrats

Fähigkeiten und Erfahrung

David Nish begann seine berufliche Karriere 1981 bei Price Waterhouse in Grossbritannien wo er von 1993 bis 1997 als Audit und Transaction Partner tätig war. 1997 stiess er als Deputy Finance Director zu Scottish Power plc. Zwei Jahre später wurde er zum Group Finance Director befördert. Diese Position hatte er bis 2005 inne als er zum Executive Director derjenigen Abteilung ernannt wurde, die sich für das Geschäft mit den regulierten Übertragungs- und Verteilnetzen von Scottish Power verantwortlich zeichnet. 2006 wurde Herr Nish Group Finance Director bei der globalen Investment Management und Lebensversicherungs-Gruppe Standard Life plc in Grossbritannien. 2010 wurde er zum Group Chief Executive Officer von Standard Life plc befördert, eine Position, die er bis 2015 innehatte. Er war auch stellvertretender Vorsitzender der Association of British Insurers, Mitglied des CityUK Board Advisory Committee sowie Mitglied des Financial Services Advisory Board der schottischen Regierung. Seit März 2016 ist er Mitglied des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

Mitgliedschaft in Ausschüssen

Prüfungsausschuss

Sonstige Mandate innerhalb der Gruppe

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG

Externe Ernennungen

David Nish ist Mitglied des Aufsichtsrats von HSBC Holdings plc, der Vodafone Group plc, sowie der London Stock Exchange Group plc. Weiter ist er Mitglied des Council of the Institute of Chartered Accountants of Scotland. David Nish war früher unter anderem Mitglied des Verwaltungsrats von UK Green Investment Bank plc, HDFC Life (India), Northern Foods plc, Thus plc und dem Royal Scottish National Orchestra.

Ausbildung

David Nish hat einen Bachelor of Arts in Accountancy der University of Glasgow und ist ein Chartered Accountant des Institute of Chartered Accountants of Scotland.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Die Geschäftsadresse aller Verwaltungsratsmitglieder lautet: Mythenquai 2, 8002 Zürich, Schweiz.

Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder

Für Zurich ist die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder ein wesentliches Merkmal einer guten Corporate Governance. Die Unabhängigkeitskriterien von Zurich entsprechen den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und richten sich nach den Best Practice Standards wie der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation und dem Swiss Code of Best Practice. Bis zum 1. Dezember 2015 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsführung betraut waren, unabhängig vom Management waren und – mit Ausnahme von Frau Mächler – nie eine Managementfunktion in der Gruppe innehatten. Frau Mächler war bis 2006 in einer Managementposition tätig und wurde 2013 als Mitglied, das nicht mit der Geschäftsführung betraut ist, in den Verwaltungsrat gewählt. Nach den Leitlinien des Swiss Code of Best Practice gilt sie daher als unabhängig.

Die Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des Chief Executive Officer waren bis zum 1. Dezember 2015 getrennt und wurden per 7. März 2016, als Mario Greco die Funktion des Group Chief Executive Officer übernahm, erneut getrennt. Während der Verwaltungsratspräsident Tom de Swaan die Funktion des Chief Executive Officer ad interim ausübte, übernahm Fred Kindle, Vizepräsident des Verwaltungsrats, zusätzliche Verantwortung, um weiterhin eine einwandfreie Governance zu gewährleisten. Der Verwaltungsrat bestand, mit Ausnahme dieses Zeitraumes, ausschliesslich aus Mitgliedern, die nicht mit der Geschäftsleitung betraut waren; daher bedarf es keines «Lead Director» gemäss Swiss Code of Best Practice.

Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss überprüft jährlich die Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder und teilt seine Erkenntnisse dem Verwaltungsrat mit, der für die definitiven Entscheidungen zuständig ist. Für die Verwaltungsratsmitglieder gelten zudem die Vorschriften und Regeln zur Vermeidung von Interessenkonflikten und zur Verhinderung des Missbrauchs von Insider-Informationen.

Externe Mandate

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen enthalten die Statuten von Zurich in Artikel 33 Bestimmungen zur Anzahl der externen Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung wahrnehmen darf. Diese sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

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

	Verwal- tungsrat	Konzern- leitung
Zusätzliche Mandate bei börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 3	höchstens 1
Mandate bei nicht börsenkotierten Gesellschaften	höchstens 5	höchstens 3

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

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

Mehrfachmandate bei unterschiedlichen Gesellschaften, die unter einheitlicher Leitung stehen, gelten als ein Mandat. Durch die in den Statuten festgelegten Obergrenzen werden die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung nicht von ihrer generell geltenden Sorgfaltspflicht oder von ihrer Pflicht zur Wahrung der Konzerninteressen entbunden. Wie schon in der Vergangenheit dürfen zusätzliche Mandate nur dann übernommen werden, wenn mit der Übernahme noch ausreichend Zeit und Ressourcen für die Ausübung der im Konzern übernommenen Ämter verfügbar sind.

Grösse des Verwaltungsrats und Amtszeit

Gemäss der Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens sieben und maximal dreizehn Mitgliedern. Nach den internen Richtlinien der Gruppe darf die Amtszeit der Mitglieder des Verwaltungsrats im Allgemeinen die Dauer von zwölf Jahren nicht übersteigen, und keine Person, die älter als 72 Jahre ist, darf in den Verwaltungsrat gewählt werden oder als Verwaltungsrat tätig sein. Ausnahmen sind unter besonderen Umständen möglich.

Wahlen

Gemäss den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz erfolgt die Wahl der Verwaltungsratsmitglieder jährlich. Die Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen gewählt.

An der Generalversammlung am 29. März 2017 wurden alle Verwaltungsratsmitglieder für ein weiteres Jahr wiedergewählt. Frau Catherine Bessant wurde neu gewählt. Die Aktionäre wählten Herrn Tom de Swaan erneut zum Präsidenten des Verwaltungsrats. Als Mitglieder des Vergütungsausschusses wurden Herr Christoph Franz, Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle und Herr Kishore Mahbubani gewählt. Als unabhängigen Stimmrechtsvertreter wählten die Aktionäre Herrn RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Herr Tom de Swaan, Herr Fred Kindle und Frau Susan Bies haben beschlossen, ihre Mitgliedschaft im Verwaltungsrat an der Generalversammlung 2018 aufzugeben und sich nicht zur Wiederwahl zu stellen.

Für die Wahlen an der ordentlichen Generalversammlung, die am 4. April 2018 stattfinden wird, schlägt der Verwaltungsrat den Aktionärinnen und Aktionären die Wiederwahl aller anderen derzeitigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Wahl von Michel M. Liès als neues Mitglied und als Präsident des Verwaltungsrats vor.

Der Verwaltungsrat unterbreitet den Aktionären folgenden Wahl- bzw. Wiederwahlvorschlag:

- Als Mitglieder: Herr Michel M. Liès, Frau Joan Amble, Frau Catherine Bessant, Dame Alison Carnwath, Herr Christoph Franz, Herr Jeffrey Hayman, Frau Monica Mächler, Herr Kishore Mahbubani und Herr David Nish.
- Als Präsident des Verwaltungsrats: Herr Michel M. Liès.
- Als Mitglieder des Vergütungsausschusses: Frau Catherine Bessant, Herr Christoph Franz, Herr Michel M. Liès und Herr Kishore Mahbubani.
- Als unabhängiger Stimmrechtsvertreter: Herr RA lic. iur. Andreas G. Keller.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Interne Organisationsstruktur und Verantwortungsbereiche

Der Verwaltungsratspräsident ist Vorsitzender des Verwaltungsrats. Falls er diese Funktion nicht ausüben kann, übernimmt der Vizepräsident den Vorsitz. Der Vizepräsident wird vom Verwaltungsrat ernannt. Des Weiteren bestellt der Verwaltungsrat eine(n) Sekretär(in). Der Verwaltungsrat erstellt eine Liste von Themen, die im Laufe des Jahres bei den Sitzungen behandelt werden. Damit er seine in Artikel 717 des Schweizerischen Obligationenrechts statuierte Sorgfaltspflicht erfüllen kann, wird er regelmässig, rechtzeitig und in angemessener Art und Weise über die für die Gruppe relevanten Entwicklungen informiert.

Der Group CEO nimmt ex officio an den Verwaltungsratssitzungen teil. Mitglieder der Konzernleitung nehmen regelmässig auf Einladung an den Verwaltungsratssitzungen teil. Andere Führungskräfte sind gelegentlich auf Einladung des Verwaltungsrats ebenfalls bei dessen Sitzungen anwesend. Die meisten Verwaltungsratssitzungen umfassen private Beratungen, bei denen die Geschäftsleitung nicht anwesend ist.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, mindestens sechsmal pro Jahr zu tagen. Im Jahr 2017 wurden 12 Sitzungen abgehalten (bei sechs dieser Sitzungen waren einzelne Teilnehmer per Telefon-/Videokonferenz zugeschaltet; sechs Sitzungen erstreckten sich über einen Zeitraum von zwei Tagen). Eine Sitzung war ausschliesslich strategischen Themen gewidmet. Sechs Sitzungen dauerten vier oder mehr Stunden, zwei Sitzungen nahmen im Durchschnitt jeweils etwa drei Stunden in Anspruch, und vier Sitzungen dauerten weniger als drei Stunden. Darüber hinaus hat der Verwaltungsrat sechs Zirkulationsbeschlüsse gefasst.

2017 nahmen durchschnittlich 95% der Verwaltungsratsmitglieder an den Sitzungen teil. Um ihre Pflichten zu erfüllen, wendeten die Verwaltungsratsmitglieder zusätzlich Zeit für die Teilnahme an Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse und für die Vorbereitung der Sitzungen auf.

Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen**Überblick über die Teilnahme an den Sitzungen**

per 31. Dezember 2017

	Verwaltungsrat	Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility- Ausschuss	Vergütungs- ausschuss	Risiko- und Investment- ausschuss	Prüfungs- ausschuss
Anzahl der Sitzungen	12	4	5	9	8
Anzahl der Mitglieder ^{1,2}	11	5	4	5	6
Sitzungsteilnahme in %	95	90	95	100	96

Personenbezogene Sitzungsteilnahme

Joan Amble	11/12	–	–	4/4 ⁵	8/8
Susan Bies	12/12	–	–	9/9	8/8
Catherine Bessant ³	10/10	–	–	–	7/7 ⁴
Alison Carnwath	11/12	3/4	–	9/9	4/4 ⁵
Tom de Swaan	12/12	4/4	5/5	–	–
Christoph Franz	12/12	4/4	5/5	–	–
Jeffrey Hayman	12/12	3/3 ⁴	–	9/9	–
Fred Kindle	10/12	3/4	4/5	–	–
Monica Mächler	11/12	–	–	9/9	8/8
Kishore Mahbubani	12/12	–	5/5	9/9	–
David Nish	10/12	–	–	–	6/8

¹ Bis 29. März 2017 hatte der Verwaltungsrat 10, der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss 4, der Prüfungsausschuss 4, der Vergütungsausschuss 4 und der Risiko- und Investmентаusschuss 6 Mitglieder.

² Zwischen dem 29. März und dem 26. Juni 2017 hatte der Prüfungsausschuss 5 und der Risiko- und Investmентаusschuss 6 Mitglieder.

³ Gewählt an der Generalversammlung am 29. März 2017.

⁴ Trat dem Ausschuss am 29. März 2017 bei.

⁵ Trat dem Ausschuss am 26. Juni 2017 bei oder schied an diesem Tag aus.

Der Verwaltungsrat ist für das endgültige Management der Zurich Insurance Group AG und der gesamten Gruppe sowie für die Überwachung der Geschäftsführung zuständig. Insbesondere ist er für die Ergreifung von Massnahmen in folgenden Bereichen zuständig:

- **Konzernstrategie:** Der Verwaltungsrat prüft und bespricht regelmässig insbesondere das Geschäftsportfolio der Gruppe, einschliesslich ihrer Strategie im Hinblick auf Zielmärkte, Akquisitionen, Kunden und Versicherungsvermittler und Personalstrategie.
- **Finanzen:** Der Verwaltungsrat genehmigt insbesondere jährlich den Finanz- und operativen Plan und erstellt Richtlinien für die Eigenkapitalzuteilung und Finanzplanung. Darüber hinaus prüft und genehmigt der Verwaltungsrat die konsolidierten Jahres- und Halbjahresabschlüsse der Gruppe sowie die Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals. Der Verwaltungsrat genehmigt wichtige Transaktionen der Kreditaufnahme und Kreditgewährung, die bestimmte Schwellenwerte übersteigen.
- **Struktur und Organisation der Gruppe:** Der Verwaltungsrat bestimmt und prüft regelmässig die Grundsätze der Konzernstruktur und wichtige Veränderungen an der Managementorganisation der Gruppe, einschliesslich wichtiger Veränderungen an Konzernfunktionen. In diesem Zusammenhang bespricht der Verwaltungsrat insbesondere die Struktur der Corporate Governance und das Vergütungssystem der Gruppe. Der Verwaltungsrat beschliesst und prüft ausserdem regelmässig die grundlegenden Verhaltensgrundsätze, die Compliance und das Risikomanagement der Gruppe. Im Rahmen seiner Pflicht, die Generalversammlung einzuberufen und dieser Vorschläge zu unterbreiten, bespricht der Verwaltungsrat darüber hinaus die Dividendenpolitik und den Vorschlag des Verwaltungsrats bezüglich Dividendenzahlung. Innerhalb seiner Befugnisse beschliesst der Verwaltungsrat zudem Kapitalerhöhungen und die Zertifizierung von Kapitalerhöhungen sowie die entsprechenden Änderungen an der Statuten.
- **Geschäftsentwicklung:** Über bestimmten Schwellenwerten bespricht und genehmigt der Verwaltungsrat regelmässig Akquisitionen oder Veräusserungen von Geschäften oder Aktiven, Kapitalanlagen, Neugeschäft, Fusionen, Joint Ventures, Kooperationen und die Umstrukturierung von Geschäftseinheiten oder Geschäftsportfolien.

Aktivitäten 2017: Im Jahr 2017 konzentrierte sich der Verwaltungsrat insbesondere auf Folgendes:

- Nachfolge des Präsidenten des Verwaltungsrats;
- Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- Umsetzung der Strategie;
- Kundentrends, Strukturwandel in der Branche und technologische Umbrüche;
- Fusions- und Übernahmetransaktionen;
- Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats mit entsprechenden Empfehlungen;
- Durchspielen bestimmter Szenarien des Sanierungsplans;
- Überprüfung der jährlichen Aktualisierung des Nachhaltigkeitsrisikos im Rahmen des ORSA-Prozesses (Own Risk and Solvency Assessment)

Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse für spezifische Bereiche bilden und Regeln hinsichtlich der delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie der Berichterstattung der entsprechenden Ausschüsse festlegen. Mit Ausnahme des Vergütungsausschusses bildet der Verwaltungsrat solche Ausschüsse nach eigenem Ermessen aus seinen Mitgliedern. Die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt. Die Ausschüsse unterstützen den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Pflichten. Sie diskutieren die betreffenden Angelegenheiten und machen dem Verwaltungsrat Vorschläge, damit dieser geeignete Massnahmen treffen und Beschlüsse fassen kann, sofern sie nicht in bestimmten Bereichen zur eigenen Beschlussfassung ermächtigt sind. Im Durchschnitt dauerten die Sitzungen der Ausschüsse im Jahr 2017 länger als eineinhalb Stunden.

Selbstbeurteilung

Der gesamte Verwaltungsrat und seine Ausschüsse erstellen einmal jährlich eine Selbstbeurteilung. 2017 wurden folgende wesentliche Aspekte der Effektivität des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse berücksichtigt: a) Rahmenbedingungen (Grösse, Kultur und Zusammensetzung, vertretene Fähigkeiten und Qualifikationen), b) Arbeit des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse (Strategie, Governance, Wettbewerb, Vergleich mit der Konkurrenz und Performancemanagement) und c) Zeitaufwand und Verfahren (Planungsqualität und Zuordnung). Anschliessend wurde ein Bericht mit den wesentlichen Stärken und Herausforderungen erstellt und vom Verwaltungsrat beraten. Derzeit setzt der Verwaltungsrat einen Massnahmenplan um, der diese Aspekte berücksichtigt.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Verwaltungsratsausschüsse

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

Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss besteht mindestens aus vier Verwaltungsratsmitgliedern. Aktuell wirken Tom de Swaan (Vorsitzender), Dame Alison Carnwath, Christoph Franz, Jeffrey Hayman und Fred Kindle in diesem Ausschuss mit.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss für Folgendes zuständig:

- Er überwacht die Governance der Gruppe und misst diese anhand von Best-Practice-Ansätzen, wobei sichergestellt wird, dass die Rechte der Aktionäre in vollem Umfang geschützt werden.
- Er entwickelt Richtlinien für die Corporate Governance, schlägt diese dem Verwaltungsrat vor und überprüft sie.
- Er stellt die Einhaltung der Offenlegungsanforderungen zur Corporate Governance sowie der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sicher.
- Er ist mit der Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat, den Group CEO und die Mitglieder der Konzernleitung betraut. Er schlägt die Grundsätze für die Nominierung und die kontinuierliche Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder vor und unterbreitet dem Verwaltungsrat Vorschläge zu dessen Zusammensetzung und zur Ernennung des Präsidenten und Vizepräsidenten des Verwaltungsrats sowie des Group CEO und der Mitglieder der Konzernleitung. Abschliessende Entscheidungen über Nominierungen und Ernennungen werden vom Verwaltungsrat getroffen, unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Aktionäre, sofern diese erforderlich ist. Wenn Kandidaten gesucht und als neue Verwaltungsratsmitglieder vorgeschlagen werden, ist die Wahrung und Verbesserung der im Verwaltungsrat vertretenen Diversität ein wesentlicher Faktor. Dabei ist Diversität in vielerlei Hinsicht zu verstehen: Geschlecht, Kultur, fachliche und soziale Kompetenz, Ausbildung und Standpunkte, Erfahrung, geografische Herkunft sowie ein vielfältiger sonstiger Werdegang. Diese Diversität soll den Verwaltungsrat dabei unterstützen, die aktuellen und künftigen Herausforderungen des Konzerns zu meistern. Ungeachtet des jeweiligen konkreten Anforderungsprofils sollte jede(r) einzelne Kandidat(in) persönliche Integrität besitzen, einen guten persönlichen Ruf geniessen und zeitlich wie auch den Fähigkeiten nach in der Lage sein, seine oder ihre Sorgfaltspflicht wahrzunehmen, indem er oder sie in enger Zusammenarbeit mit den anderen Verwaltungsratsmitgliedern sein oder ihr Amt im besten Interesse der verschiedenen Anspruchsgruppen des Konzerns ausübt.
- Er überwacht die Ausbildung des Führungsnachwuchses und überprüft die erzielten Fortschritte bei der Nachfolgeplanung.
- Er prüft und genehmigt die Strategie und Ziele des Konzerns in Bezug auf die Corporate Responsibility.

Aktivitäten 2017: Im Jahr 2017 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Nachfolge des Präsidenten des Verwaltungsrats;
- Zusammensetzung der Verwaltungsratsausschüsse und Nachfolgeplanung;
- Nachfolgeplanung für die Konzernleitung;
- Entwicklungen im Zusammenhang mit der Corporate Governance, einschliesslich Änderungen von Gesetzen und Vorschriften in der Schweiz und auf internationaler Ebene;
- Anpassung der Corporate Governance-Dokumente an die neue Organisationsstruktur und Prüfung der Unabhängigkeit der Verwaltungsratsmitglieder;
- Corporate Responsibility-Strategie und damit verbundene Initiativen;
- halbjährlich aktualisierte Informationen über unsere Bemühungen im Bereich Corporate Responsibility und Erörterung des neuen Ansatzes für nachhaltiges Wirtschaften, einschliesslich des Klimawandels als Schwerpunktthema, im Rahmen der letzten Sitzung.

Der Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2017 hielt er vier Sitzungen ab.

Vergütungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Vergütungsausschuss aus mindestens drei unabhängigen, nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht. Aktuell wirken Christoph Franz (Vorsitzender), Tom de Swaan, Fred Kindle und Kishore Mahbubani in diesem Ausschuss mit.

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

- Er bewertet regelmässig die Vergütungsarchitektur der Gruppe sowie das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat entsprechende Änderungen vor. Der Verwaltungsrat ist für den Entwurf, die Umsetzung und Überwachung der Vergütungsstruktur der Gruppe verantwortlich (Weitere Einzelheiten zur Vergütungsstruktur der Gruppe, einschliesslich der Vergütungsphilosophie und -governance, finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 82 bis 116).
- Er prüft jährlich die Vergütungskonditionen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezügliche Vorschläge.
- Er prüft, gestützt auf das Vergütungsreglement von Zurich, die Anstellungsbedingungen des Group CEO und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge. Ebenso prüft er die Anstellungsbedingungen der anderen Mitglieder der Konzernleitung, die durch den Group CEO vorgeschlagen werden, bevor er sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet.
- Er arbeitet mit dem Group CEO bei sonstigen wichtigen Fragen bezüglich Anstellung, Entlohnung und Zusatzleistungen zusammen.
- Er prüft die Höhe des Gesamtpools der variablen Vergütung und unterbreitet dem Verwaltungsrat diesbezüglich Vorschläge. Ebenso überprüft er die Performance im Zusammenhang mit den kurz- und langfristigen Incentive-Programmen (STIP und LTIP) und nimmt darüber hinaus eine qualitative Performance-Beurteilung vor. Ferner prüft er und macht dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Vorlage an die Generalversammlung für die Genehmigung der Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung.
- Er erstellt jährlich gemäss den geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Regularien den Vergütungsbericht.

Aktivitäten 2017: Im Jahr 2017 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Performance der Gruppe, der Länder und der Konzernleitung sowie Genehmigung der Werte für die STIP- und LTIP-Zuteilungen für den per 31. Dezember 2016 endenden Zeitraum;
- Genehmigung des Gesamtpools der variablen Vergütungen für 2016;
- aufsichtsrechtliches Umfeld bezüglich Vergütung sowie externe Entwicklungen und die Auswirkungen auf Zurich;
- die Verordnung gegen übermässige Vergütungen einschliesslich der Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung im Hinblick auf die Abstimmung der Aktionäre an der Generalversammlung vom 29. März 2017 sowie die Ergebnisse dieser Abstimmung;
- an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Risiko- und Investmentausschuss wurden Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe sowie wesentliche Aktivitäten mit Blick auf Positionen von bekannten Risikoträgern («Key Risk Takers»), wie beispielsweise deren risikobezogene Beurteilung, besprochen;
- der Vergütungsbericht und der Bericht des Verwaltungsrats zur Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- das Vergütungsreglement von Zurich sowie die internen Ausschussrichtlinien wurden vom Verwaltungsrat geprüft und genehmigt;
- Diskussion über die jährliche Corporate Governance Roadshow;
- Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung;
- Aktivitäten des Group Pensions Committee;
- Umsetzung der neuen STIP-Architektur im Jahr 2017 und Prüfung der Incentive-Architektur für 2018.

Zur Unterstützung bei der Überprüfung der Vergütungsstrukturen und der Vorgehensweisen hat der Vergütungsausschuss mit Meridian Compensation Partners, LLC und New Bridge Street eigene unabhängige Berater beigezogen.

Der Vergütungsausschuss tagt mindestens zweimal pro Jahr. Im Jahr 2017 hielt er fünf Sitzungen ab.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Prüfungsausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Prüfungsausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell wirken Alison Carnwath (Vorsitzende), Joan Amble, Catherine Bessant, Susan Bies, Monica Mächler und David Nish – die jeweils die erforderlichen Voraussetzungen zur Unabhängigkeit und Qualifikation erfüllen – in diesem Ausschuss mit.

Gemäss den internen Richtlinien für die Ausschüsse des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group AG (interne Richtlinien der Ausschüsse) muss der Prüfungsausschuss als Gremium: (i) die International Financial Reporting Standards (IFRS) und die Rechnungslegungsmethoden verstehen, (ii) über die Fähigkeit verfügen, die allgemeine Anwendung dieser Standards im Hinblick auf Schätzungen, Abgrenzungen und Rückstellungen zu beurteilen, (iii) Erfahrung in der Vorbereitung, Prüfung, Analyse und Bewertung von Jahresrechnungen aufweisen, die bezüglich Umfang und Komplexität der Rechnungslegungsfragen mit denjenigen der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe vergleichbar sind, oder Erfahrung besitzen in der aktiven Überwachung einer oder mehrerer Personen, die in diesen Bereichen tätig sind, (iv) die internen Kontrollmechanismen und Verfahren im Rahmen der Finanzberichterstattung sowie (v) die Funktionen des Prüfungsausschusses verstehen.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen dem Risiko- und Investmentausschuss und dem Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses, und mindestens ein Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses ist Mitglied des Prüfungsausschusses. Der Verwaltungsratspräsident nimmt regelmässig als Gast an den Sitzungen des Prüfungsausschusses sowie des Risiko- und Investmentausschusses teil.

Die externen Revisoren, die Vertreter der internen Revision, die zuständigen Mitglieder der Konzernleitung sowie weitere Führungskräfte nehmen an den Sitzungen des Prüfungsausschusses unter anderem zur Besprechung der Revisionsberichte, zur Überprüfung und Auswertung des Prüfungskonzepts sowie des Prüfungsablaufs und zur Beurteilung der Tätigkeiten von externen und internen Revisoren teil. An den meisten Sitzungen des Prüfungsausschusses sind separate Treffen mit externen und internen Revisoren vorgesehen, um Gespräche in Abwesenheit des Managements zu ermöglichen.

Weitere Informationen zur Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses finden sich auf Seite 77.

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

- Er dient als zentrale Anlaufstelle für die Kommunikation und Beaufsichtigung in Bezug auf Rechnungslegung und Berichterstattung, interne Kontrolle, Versicherungsmathematik und die finanzielle und aufsichtsrechtliche Compliance.
- Er kontrolliert den Prüfungsprozess der Gruppe (einschliesslich der Festlegung der Grundsätze und der Unterbreitung von Vorschlägen für die Rechnungsprüfung von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe).
- Mindestens einmal im Jahr überprüft er die internen Kontrollstandards, einschliesslich der Tätigkeit, Planung, Organisation und Qualität von Group Audit und Group Compliance.
- Er prüft die konsolidierten Jahres- und Halbjahresabschlüsse der Gruppe sowie die Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals.

Aktivitäten 2017: Im Jahr 2017 wurden insbesondere folgende Themen behandelt:

- Jahres- und Halbjahresabschlüsse mit deutlichem Schwerpunkt auf Rechnungslegung und Rückstellungen sowie Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals;
- Effektivität des internen Kontrollsystems, einschliesslich SOX;
- Arbeitspläne von Group Audit, Ergebnisse von Group Audit und Umsetzung der Abhilfemassnahmen durch die Geschäftsführung;
- Arbeit der externen Revisoren, deren Auftragsbedingungen und die Ergebnisse des externen Revisors zu wichtigen Beurteilungen und Schätzungen in den Abschlüssen;
- jährlicher Group Compliance Plan, anhand dessen er den Fortschritt während des Jahres überwacht, und Themen und Trends der Compliance, wie z. B. die sich verändernden Erwartungen von Seiten der Aufsichtsbehörden.

Der Prüfungsausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2017 hielt er acht Sitzungen ab.

Risiko- und Investmentausschuss

Zusammensetzung und Mitgliedschaft: Das Organisationsreglement der Zurich Insurance Group AG verlangt, dass der Risiko- und Investmentausschuss aus mindestens vier nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern besteht, die von der Geschäftsführung unabhängig sind. Aktuell gehören diesem Ausschuss Susan Bies (Vorsitzende), Dame Alison Carnwath, Jeffrey Hayman, Monica Mächler und Kishore Mahbubani an.

Um den reibungslosen Informationsaustausch zwischen dem Risiko- und Investmentausschuss und dem Prüfungsausschuss zu erleichtern, ist der Vorsitzende des Prüfungsausschusses gleichzeitig Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses, und ein Mitglied des Risiko- und Investmentausschusses ist Mitglied des Prüfungsausschusses.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Im Allgemeinen ist der Risiko- und Investmentausschuss für Folgendes zuständig:

- Er überwacht das Risikomanagement der Gruppe, insbesondere deren Risikotoleranz. Dazu gehören festgelegte Obergrenzen, die vom Verwaltungsrat als für Zurich tragbar erachtet werden, ebenso wie die Aggregation festgelegter Obergrenzen auf Gruppenebene, die Überwachung der Einhaltung festgesetzter Risikogrenzen sowie die Risikotoleranz der Gruppe in Bezug auf die erwartete Höhe des Kapitals.
- Darüber hinaus prüft er die unternehmensweite Governance in diesem Bereich, einschliesslich Risikomanagement und Risikokontrolle, Risikopolitik und deren Umsetzung sowie die Risikostrategie und die Überwachung operativer Risiken.
- Er kontrolliert die bei der Risikoidentifikation angewendeten Methoden.
- Er überwacht die Auswirkungen verschiedener Risikotypen auf das wirtschaftliche und regulatorische Kapital.
- Er prüft zusammen mit der Konzernleitung und dem Group Risk Management die allgemeinen Richtlinien und Vorgehensweisen der Gruppe und überzeugt sich davon, dass ein funktionierendes Risikomanagementsystem besteht und aufrechterhalten wird.
- Er wird regelmässig von der Risikomanagement-Funktion der Gruppe informiert und beurteilt, ob wichtige Risiko-management- und Kontrollfragen vom Management angemessen und rechtzeitig behandelt werden.
- Er überwacht den Anlageprozess.
- Er prüft Transaktionen oberhalb des vordefinierten Schwellenwerts.
- Er erhält Statusberichte über die jährliche strategische Asset-Allocation der Gruppe, den Marktrisikoverbrauch im Verhältnis zum zugewiesenen Marktrisikokapital und Marktrisikolimit und die wichtigsten Marktrisikotreiber, Berichte über das Anlageergebnis, die wirtschaftliche Anlagerendite im Verhältnis zu den Verbindlichkeiten sowie Statusberichte über die Performance der Vermögensverwalter.
- Er bewertet die Unabhängigkeit und Objektivität der Risikomanagement-Funktion und prüft die Aktivitäten, Pläne, Organisation und Qualität der Risikomanagement- und der Investment Management-Funktionen;
- überwacht das gesamte Risikomanagement-Framework und den Investmentprozess von Zurich.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Aktivitäten 2017: Aus Sicht des Enterprise Risk Management (ERM) wurden 2017 vom Risiko- und Investmentausschuss insbesondere folgende Themen behandelt:

- Effektivität des ERM-Ansatzes, einschliesslich der jährlichen Überprüfung der Risikobereitschaft der Gruppe;
- Fortschritt bei der Umsetzung der Risikomanagementstrategie der Gruppe;
- Ergebnisse der gesamten Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling™) der Gruppe, einschliesslich der Risikoverantwortung und der Massnahmen zur Risikominderung;
- die eigene Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung der Gruppe für 2017;
- der Sanierungsplan der Gruppe für 2017, einschliesslich einer Sanierungssimulation unter Stressbedingungen;
- das Risikoprofil der Gruppe sowie das wirtschaftliche und regulatorische Kapital, einschliesslich Entwicklung des internen Kapitalmodells und der risikobasierten Kapitallimiten;
- Revision der Zurich Risk Policy (ZRP);
- Genehmigungsprogramm des internen SST-Modells;
- operative Risikostruktur;
- regulatorische Risiken;
- Aspekte des Risikomanagements der Vergütungsstruktur der Gruppe, die an der jährlichen gemeinsamen Tagung mit dem Vergütungsausschuss besprochen wurden;
- makroökonomische Entwicklungen; Anlagen und Asset/Liability-Management, Markt- und Kreditrisiken sowie Kontrollen, einschliesslich Berichte zu derivativen Finanzinstrumenten und Performance der Vermögensverwalter;
- Ansatz von Zurich für die Modellierung des Risikomanagements;
- Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel;
- Weitere Informationen zur Risk Governance finden Sie in der Risk Review auf den Seiten 120 bis 155.

Der Risiko- und Investmentausschuss tagt mindestens viermal pro Jahr. Im Jahr 2017 hielt er neun Sitzungen ab.

Verantwortungsbereiche von Verwaltungsrat und Management

Der Verwaltungsrat entscheidet über die Strategie der Gruppe und ist für die Überwachung des Managements und für bedeutende Fragestellungen im Zusammenhang mit Strategie, Finanzen und Organisation zuständig. Der Verwaltungsrat genehmigt insbesondere den strategischen Plan der Gruppe sowie die vom Management erarbeiteten jährlichen Finanzpläne und überprüft und genehmigt die Jahres- und Halbjahresabschlüsse der Gruppe und den Jahresabschluss von Zurich Insurance Group AG sowie die Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals. Einzelheiten zu den Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats finden sich auf den Seiten 54 bis 55.

Abgesehen von den oben erwähnten Kompetenzen hat der Verwaltungsrat dem Group CEO und – unter seiner Aufsicht – der Konzernleitung und deren Mitgliedern die Leitung der Gruppe übertragen. Der Group CEO ist das höchste Geschäftsleitungsmitglied der Gruppe mit Verantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Er vertritt die Gesamtinteressen der Gruppe gegenüber Dritten, sofern diese Interessen nicht vom Verwaltungsrat vertreten werden. Der Group CEO ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung der vom Verwaltungsrat genehmigten Strategie- und Finanzpläne. Ihm obliegen spezifische Aufgaben und Pflichten hinsichtlich strategischer, finanzieller und organisatorischer Angelegenheiten, und er leitet, überwacht und koordiniert die Aktivitäten der Mitglieder der Konzernleitung und seiner anderen direkt unterstellten Mitarbeitenden.

Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Der Verwaltungsrat beaufsichtigt die Konzernleitung und überwacht ihre Leistungen mit einem entsprechenden Berichtswesen und mit entsprechenden Controlling-Prozessen. Die regelmässige Berichterstattung durch den Group CEO und andere Führungskräfte an den Verwaltungsrat liefert Informationen und Statusberichte. Dazu gehören Berichte zu wichtigen Leistungskennzahlen und anderen relevanten Finanzinformationen der Gruppe, Informationen über bestehende und drohende Risiken, Entwicklungen in wichtigen Märkten und bei Konkurrenten sowie Informationen über andere bedeutende Ereignisse. Der Verwaltungsratspräsident traf sich im Jahr 2017 regelmässig mit dem Group CEO. Er trifft sich ausserhalb der regulären Sitzungen gelegentlich mit anderen Mitgliedern der Konzernleitung und dem Management. Ebenso verfahren auch die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats; sie treffen sich vor allem mit dem Group CFO und dem Group CRO.

Die Gruppe besitzt ein Informations- und Finanzberichtssystem. Die Jahresplanung der Gruppe, zu der eine Übersicht der finanziellen und operativen Kennzahlen gehört, wird von der Konzernleitung detailliert überprüft und vom Verwaltungsrat genehmigt. Die Prognosen für das Gesamtjahr werden bei Bedarf angepasst, um veränderte Sensitivitäten und Risiken zu berücksichtigen, die sich auf die Ergebnisse der Gruppe auswirken können. Beim Auftreten von Abweichungen werden ggf. geeignete Massnahmen ergriffen. Diese Informationen werden von Konzernleitung und Verwaltungsrat regelmässig überprüft.

Die Gruppe hat ein koordiniertes und formalisiertes Konzept für das Risikomanagement und die Risikokontrolle eingeführt und umgesetzt. Informationen zum Risikomanagement und den internen Kontrollprozessen der Gruppe finden Sie in der Risk Review ab Seite 120. Die interne Revision, die externen Revisoren und die Compliance-Funktion unterstützen den Verwaltungsrat bei der Wahrnehmung seiner Kontroll- und Überwachungsaufgaben. Informationen zu den wichtigsten Tätigkeiten dieser Funktionen finden sich auf den Seiten 76 bis 79.

Konzernleitung

Eine fokussierte und kundenorientierte Konzernleitung

Wir haben unsere Position als ein weltweit führender Versicherer im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung sowie im Lebensversicherungsgeschäft wiederhergestellt und werden uns weiter auf die Rentabilität konzentrieren und gleichzeitig unsere Kompetenzen ausbauen.



Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Nationalität:
Italien

Jahrgang:
1959

+ Seite 67



Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Nationalität:
Schweiz

Jahrgang:
1965

+ Seite 67



Jeff Dailey

CEO Farmers Group, Inc.

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1957

+ Seite 67



Claudia Dill

CEO Latin America

Nationalität:
Schweiz

Jahrgang:
1966

+ Seite 68



Mike Foley

CEO North America¹

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1962

+ Seite 68



Jack Howell

CEO Asia Pacific

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1970

+ Seite 68



Alison Martin

Group Chief Risk Officer-Designate²

Nationalität:
Grossbritannien

Jahrgang:
1974

+ Seite 69



George Quinn

Group Chief Financial Officer

Nationalität:
Grossbritannien

Jahrgang:
1966

+ Seite 69



Cecilia Reyes

Group Chief Risk Officer³

Nationalität:
Schweiz und Philippinen

Jahrgang:
1959

+ Seite 69



Kathleen Savio

CEO-Designate North America⁴

Nationalität:
USA

Jahrgang:
1965

+ Seite 70



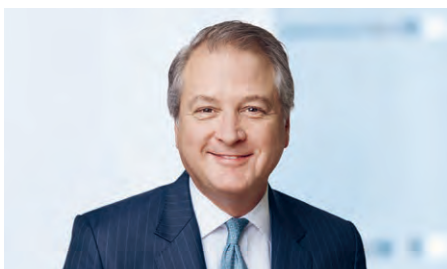
Gary Shaughnessy

CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika)

Nationalität:
Grossbritannien

Jahrgang:
1966

+ Seite 70



James Shea

CEO Commercial Insurance

Nationalität:
Kanada

Jahrgang:
1965

+ Seite 70



Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Nationalität:
Belgien

Jahrgang:
1967

+ Seite 71

¹ Mike Foley übernahm per 1. Januar 2018 die Rolle eines Senior Advisers und wird diese Funktion bis zum 28. Februar 2018 ausüben.

² Alison Martin übernahm per 1. Januar 2018 die Rolle des Group Chief Risk Officer.

³ Cecilia Reyes übernahm per 1. Januar 2018 die Rolle eines Senior Advisers und wird diese Funktion bis zum 28. Februar 2018 ausüben.

⁴ Kathleen Savio übernahm per 1. Januar 2018 die Rolle des CEO North America.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Management

Konzernleitung

Group Management

per 31. Dezember 2017



Jene Bereiche des Managements, die nicht in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrats fallen, werden dem Group CEO übertragen. Der Group CEO hat die Gesamtverantwortung und Rechenschaftspflicht für das Management und die Performance der Gruppe. Die Konzernleitung fungiert als das Kern-Managementteam des Group CEO im Hinblick auf strategische, finanzielle und unternehmenspolitische Aspekte von gruppenweiter Relevanz. Dazu zählen auch die konsolidierte Performance, Eigenkapitalzuteilung sowie Fusionen und Akquisitionen.

An der Spitze der Konzernleitung steht der Group CEO. Um in der Konzernleitung sowohl die Geschäftsbereiche als auch die Regionen zu berücksichtigen, gehörten ihr per 31. Dezember 2017 der CEO EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika), der CEO North America, der designierte CEO North America, der CEO Latin America, der CEO Asia Pacific, der CEO von Farmers Group Inc. und der CEO Commercial Insurance an. Der Group CFO, Group CIO, Group COO, Group CRO und der designierte Group CRO waren per 31. Dezember 2017 ebenfalls Mitglieder der Konzernleitung.

Veränderungen in der Konzernleitung

Am 1. Oktober 2017 wurden Alison Martin und Kathleen Savio zum designierten Group Chief Risk Officer bzw. designierten CEO North America ernannt und gehören seither der Konzernleitung an. Cecilia Reyes, Group CRO, und Mike Foley, CEO North America, entschlossen sich, mit Wirkung per 1. Januar 2018 von ihren Funktionen zurückzutreten. Um einen reibungslosen Übergang im Hinblick auf die Berichterstattung für 2017 zu gewährleisten, werden Cecilia Reyes und Mike Foley per 1. März 2018 aus der Konzernleitung ausscheiden.

Zur Vereinfachung der Koordination und Abstimmung der dem Group CEO zur Genehmigung vorzulegenden Empfehlungen zu spezifischen Themen wurden für Schlüsselbereiche die folgenden funktionsübergreifenden Ausschüsse eingerichtet.

Management-Ausschüsse

Das Group Balance Sheet Committee (GBSC)

Mitglieder: Group CFO (Vorsitzender), Group CEO, Group CRO, Group CIO. Der Group General Counsel nimmt ex officio an den Sitzungen teil, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Das GBSC dient als funktionsübergreifendes Beratungsgremium für Angelegenheiten, die die Bilanzen von Zurich und/oder der gesamten Gruppe wesentlich beeinflussen könnten. Der Ausschuss legt dem Group CEO Empfehlungen vor. Zentrale Themen sind:

- Kapitalmanagement bei Eigenkapitalzuteilungen und Entscheidungen zur Kreditaufnahme und Kreditgewährung;
- Bilanzplanung bezüglich Strategien zu Liquidität, Solvabilität, Anlagen und Asset/Liability Management und der damit verbundenen Eigenkapitalzuteilung, einschliesslich Änderungen bei der Anlagestrategie;
- Fragen der Geschäftsentwicklung bei Unternehmenstransaktionen mit Dritten, interne Umstrukturierung, Anlagen, einschliesslich Immobilien, und Einstieg in neue Arten von Geschäften und Märkten;
- wesentliche Rückversicherungsstrategien und Rückversicherungsprogramme der Gruppe;
- andere vom Vorsitzenden festgelegte Themen und Angelegenheiten, die einen wesentlichen Einfluss auf die Bilanz der Gruppe haben.

Das Group Risk Committee (GRC)

Mitglieder: Group CRO (Vorsitzende), Group CFO, Group CIO, Group COO, Group General Counsel. Der Leiter von Group Audit wird ex officio zu den Sitzungen eingeladen, ist aber kein stimmberechtigtes Mitglied. Der Leiter von Group Compliance nimmt auf Anfrage des Group General Counsel ex officio ohne Stimmrecht an den Sitzungen teil.

Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten: Die wichtigste Aufgabe des Group Risk Committee ist, hinsichtlich der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Gesamtrisikoprofil der Gruppe, einschliesslich Versicherungs-, Finanzmarkt-, Kredit- sowie operativer und strategischer Risiken, Empfehlungen zu überprüfen und gegenüber dem Group CEO auszusprechen.

Das GRC überprüft und spricht Empfehlungen zu Themen aus wie:

- die Gesamtrisikobereitschaft, -toleranz und -limiten der Gruppe, einschliesslich der Ausnahmen von Limiten über bestimmten Schwellenwerten;
- Anfragen für den Vorstoss in neue Sparten des Versicherungsgeschäfts oder neue Arten der Versicherungsdeckung, der sich erheblich auf das Risikoprofil der Gruppe auswirken würde;
- Änderungen an den Richtlinien der Gruppe (Group Policy Framework) und der Zurich Risk Policy (ZRP);
- regulatorische Entwicklungen, die das Risikomanagement und die regulatorische Berichterstattung der Gruppe betreffen;
- die gesamte Risikoprofilbeurteilung (Total Risk Profiling) der Gruppe und damit verbundene Massnahmen;
- zukünftige Änderungen an den Kapitalmodellen und den Kapitalansätzen, die erhebliche Auswirkungen auf die ökonomischen Solvabilitätsquoten haben;
- die Politik der Gruppe hinsichtlich der Modellvalidierung und Validierungsergebnisse in Bezug auf die Kapitalmodelle und bedeutende Bewertungsmodelle, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- internes Markt- und Kreditrisikomodelle, Kapitalverbrauch im Verhältnis zur Eigenkapitalzuteilung der Gruppe, einschliesslich Abhilfemassnahmen;
- deutliche Abweichungen von festgelegten Solvabilitätszielen durch Tochtergesellschaften; bei Bedarf werden Abhilfemassnahmen vorgeschlagen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mit technischen Fragen befasste Ausschüsse

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

Das Asset/Liability Management Investment Committee unter der Leitung des Group CIO ist als bereichsübergreifendes Organ in erster Linie für die Überwachung und Prüfung des Asset/Liability Management der Gruppe und die strategische Asset-Allocation der angelegten Aktiven von Zurich zuständig.

Das Group Pensions Committee unter der Leitung des CEO EMEA ist für die Entwicklung, Überprüfung und beratende Betreuung der Governance-Struktur der Gruppe (einschliesslich entsprechender Richtlinien und Verfahren) für Angelegenheiten im Zusammenhang mit Altersvorsorgevereinbarungen und anderen Vorsorgeleistungen zuständig. Es ist für die Aufsicht und Ausrichtung der wichtigsten Altersvorsorgevereinbarungen der Gruppe und deren Leistungen für pensionierte Mitarbeitende in Bezug auf die Ausgestaltung und Finanzierung der Leistungen sowie Investitionen und Rechnungswesen zuständig und gibt dem GBSC Empfehlungen in pensionsbezogenen Angelegenheiten.

Das Disclosure Committee unter der Leitung des Head of Group Financial Accounting and Reporting (FAR) ist für die Prüfung sämtlicher externer Kommunikation und Offenlegung von Informationen verantwortlich, die für die Finanzposition und/oder die Ertragskraft der Gruppe von wesentlicher Bedeutung sind. Es prüft insbesondere die Halbjahres- und Jahresergebnisse nach IFRS sowie die Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals und die damit zusammenhängenden Dokumente, wie diesbezügliche Pressemitteilungen und Analysteninformationen. Es prüft sonstige externe Kommunikation mit wesentlichen Informationen zur Finanzlage und Ertragskraft der Gruppe, Vorschläge von Group Compliance zu Projekten, die Auswirkungen auf die Gruppe haben, und entsprechende Handelsbeschränkungen sowie Kontrollen und Verfahren bezüglich der Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe in Bezug auf die Finanzberichterstattung. Es legt dem Group CFO Empfehlungen vor.

Gremien

Die Gruppe legt Wert auf die Meinung externer Experten, um mögliche Herausforderungen und Risiken besser verstehen und beurteilen zu können. Per 31. Dezember 2017 konnte die Gruppe auf das Feedback und die Erkenntnisse eines Gremiums mit führenden Akademikern sowie Unternehmens- und Branchenexperten zugreifen. Bei Gremien handelt es sich nicht um Organe der Gruppe. Ebenso verfügen sie über keinerlei Entscheidungsbefugnisse. Sie stehen der Geschäftsleitung oder gewissen Funktionen der Gruppe lediglich mit Know-how oder beratend zur Seite. Der Advisory Council for Catastrophes (vormals Natural Catastrophe Advisory Council) liefert Erkenntnisse zu Häufigkeit, Vorhersehbarkeit und Zerstörungskraft von Katastrophen und gibt Feedback zu den von Zurich in diesem Bereich getroffenen Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz des Underwriting und des Erwerbs von Rückversicherungsdeckung.

Biografien

Mario Greco

Group Chief Executive Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Mario Greco verfügt über einen grossen Erfahrungsschatz in der Versicherungsbranche durch seine mehr als 20-jährige Tätigkeit in verschiedenen Schlüsselpositionen im höheren Management. Er stiess im März 2016 als Group Chief Executive Officer und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich.

Herr Greco begann seine berufliche Laufbahn im Bereich Management Consulting. Von 1986 bis 1994 war er für McKinsey & Company in Mailand tätig, wo er 1992 Partner und später Partner Leader im Bereich Versicherungen wurde. 1995 stiess er als Leiter der Schadenabteilung zur RAS (Allianz Gruppe) in Mailand. Im darauffolgenden Jahr wurde er zum General Manager für das Versicherungsgeschäft und 1998 zu dessen Managing Director ernannt. Im Jahre 2000 wurde er CEO des Unternehmens. Ende 2004 berief man ihn in die Geschäftsleitung der Allianz AG, wo er sich für das Geschäft in Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Griechenland und der Türkei verantwortlich zeichnete. Im April 2005 wechselte Mario Greco zur Sanpaolo IMI Group in Mailand, wo er als CEO von EurizonVita tätig war. Im Oktober 2005 wurde er zum CEO der Eurizon Financial Group ernannt. Von 2007 bis 2012 war er bei Zurich tätig. Zuerst als CEO Global Life und von 2010 als CEO General Insurance. 2012 wurde er zum CEO von Generali ernannt.

Externe Ernennungen

Mario Greco ist Verwaltungsratsmitglied der Geneva Association sowie Stiftungsratsmitglied des Lucerne Festivals.

Ausbildung

Mario Greco hat einen Bachelorabschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität Rom sowie einen Master in International Economics and Monetary Theory der Universität Rochester im Bundesstaat New York (USA).

Urban Angehrn

Group Chief Investment Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Urban Angehrn wurde im Juli 2015 als Group Chief Investment Officer in die Konzernleitung berufen. Bevor er diese Rolle übernahm, war er Head of Alternative Investments und von 2010 bis 2012 Head of Strategy Implementation im Investment Management. Er stiess 2007 als Regional Investment Manager Europa zu Zurich. Davor hielt Herr Angehrn verschiedene kapitalmarktbezogene Positionen bei Versicherungen und im Investment Banking, unter anderem als Head of Allocation & Strategy im Asset Management der Winterthur Gruppe. Davor beriet er institutionelle Kunden in der Schweiz über den Einsatz von Derivaten und besetzte Positionen im Derivatives Marketing und Fixed Income Sales bei Credit Suisse und J.P. Morgan.

Externe Ernennungen

Herr Angehrn ist Präsident des Stiftungsrates der Pensionskasse der Zürich Versicherungs-Gruppe.

Ausbildung

Herr Angehrn hält einen Dokortitel in Mathematik der Harvard University und einen Master in Theoretischer Physik der ETH Zürich.

Jeff Dailey

CEO Farmers Group, Inc.

Fähigkeiten und Erfahrung

Jeff Dailey begann seine Karriere 1980 bei der Mutual Service Insurance Company und war bald auch für die Progressive Insurance Company tätig. Er gründete später die Reliant Insurance Company, ein Start-up-Unternehmen im Bereich Autoversicherungen, das sich im Besitz der Reliance Group Holdings befand und 2001 an Bristol West Holdings, Inc. verkauft wurde. Von 2001 bis 2003 war Herr Dailey Chief Operating Officer (COO) von Bristol West Holdings, Inc. Im Jahr 2003 wurde er im Zuge des erfolgreichen Börsengangs des Unternehmens an der New Yorker Börse zum Präsidenten und COO und 2006 zum CEO von Bristol West Holdings, Inc. ernannt. Herr Dailey kam 2007 als Vizepräsident zu Farmers Group, Inc., als Farmers Bristol West Holdings, Inc. übernahm, und wurde 2008 zum Executive Vice President des Privatkundengeschäfts befördert. Im Januar 2011 wurde er zum Präsidenten und COO von Farmers Group, Inc. ernannt. Im Februar 2011 wurde er Mitglied des Verwaltungsrats der Farmers Group, Inc. und ist seit Oktober 2015 dessen Verwaltungsratspräsident. Per Januar 2012 wurde er in seine aktuelle Funktion als CEO von Farmers Group, Inc. sowie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Herr Dailey ist Mitglied des Stiftungsrates von The Institutes und des Beirats von Team Rubicon, eine Katastrophenhilfeorganisation, die Militär-veteranen, Ersthelfer, medizinische Fachkräfte und Technologieexperten zusammenbringt.

Ausbildung

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Claudia Dill**

CEO Latin America

Fähigkeiten und Erfahrung

Claudia Dill verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung im Bank- und Versicherungswesen, wo sie diverse leitende Positionen in unterschiedlichen Ländern innehatte. Sie begann ihre berufliche Laufbahn 1990 als Internal Auditor bei Credit Suisse. Im Jahr 1992 zog sie nach Japan, wo sie als Revisorin für die Deutsche Bank und die Commerzbank arbeitete. Den Grossteil des Jahres 1994 war sie als Wirtschaftsprüferin für Coopers & Lybrand in Moskau tätig, bevor sie in die Schweiz zurückkehrte. Von Ende 1994 bis 1999 arbeitete sie erneut bei Credit Suisse und hatte verschiedene Positionen im Bereich Credit Risk Management inne. 1999 kam Frau Dill als Financial Controller für Group Reinsurance zu Zurich und wurde 2001 zum Chief Financial Officer (CFO) für Group Reinsurance befördert. Im Jahr 2003 wurde sie zum CFO für die Business Division Continental Europe ernannt und 2004 dann zum CFO für die Region Europa und das Segment Europe General Insurance. Im Jahr 2007 wurde sie zum Chief Operating Officer (COO) für denselben Geschäftsbereich ernannt. Frau Dill übernahm 2009 die Position des CEO und Präsidentin für die North America Shared Services Platform (ZFUS) und wurde 2010 zum Head of Global Business Services befördert; beide Rollen übte sie in den USA aus. 2012 kehrte sie als COO für das globale Schadenversicherungsgeschäft (General Insurance) in die Schweiz zurück. 2015 wurde sie zum CEO General Insurance Latin America und 2016 zum CEO Latin America ernannt und ist gegenwärtig in Brasilien tätig. Im Oktober 2016 wurde sie in die Konzernleitung berufen.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Frau Dill verfügt über einen MBA der Universitäten Rochester (USA) und Bern (Schweiz) sowie über einen Master-Abschluss in Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen (Schweiz).

Mike Foley

CEO North America

Fähigkeiten und Erfahrung

Mike Foley nahm 1984 am Financial Management Training Program der Armtex Corporation teil und kam nach seinem Abschluss an der J.L. Kellogg Graduate School of Management 1989 als Manager zu Deerpath Group in Lake Forest. Dort war er später als Vizepräsident zuständig für die Verwaltung des Aktienanlageportfolios verschiedener übernommener Unternehmen. 1993 ging er als Präsident zu Electrocal, Inc. in Connecticut, und wechselte 1996 zu McKinsey & Company wo er später die nordamerikanische Schadenversicherungssparte führte. Herr Foley kam 2006 als Chief Operating Officer North America Commercial zu Zurich. Er wurde im Januar 2008 zum Chief Executive Officer dieses Geschäftsbereichs, eine Position, die er bis Ende 2017 innehatte, und zum Mitglied der Konzernleitung. Im Januar 2018 übernahm er die Rolle eines Senior Advisers und wird diese Funktion bis zum 28. Februar 2018 ausüben. Bis Ende 2017 war Herr Foley Präsident des Verwaltungsrats der Zurich Holding Company of America, Inc.

Externe Ernennungen

Herr Foley ist Mitglied des Verwaltungsrats der American Insurance Association.

Ausbildung

Herr Foley erwarb 1984 einen Abschluss als Bachelor of Science in Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Fairfield University, Connecticut und 1989 einen Master-Abschluss der J.L. Kellogg Graduate School of Management der Northwestern University in Evanston.

Jack Howell

CEO Asia Pacific

Fähigkeiten und Erfahrung

Jack Howell hat über 20 Jahre Berufserfahrung im Finanzdienstleistungsbereich. Gut die Hälfte dieser Zeit hatte er verschiedene Führungspositionen bei Versicherungsgesellschaften in Asien inne. Vor seiner Berufung zu Zurich war Herr Howell Regional Officer für Asien für Assicurazioni Generali mit Sitz in Hongkong. Davor war er bei Prudential plc Group tätig; zuerst für kurze Zeit als CEO und President Director für PT Prudential Life Assurance Indonesia und dann fast sechs Jahre als CEO von Prudential Vietnam Assurance. Vor seiner Tätigkeit bei Prudential hatte er verschiedene Positionen bei AIG auf den Philippinen, in Hongkong und New York inne. Daneben war er einer der Gründer einer Investmentbank-Boutique namens TwentyTen und arbeitete mehrere Jahre als Berater, unter anderem für The Boston Consulting Group. Herr Howell kam im September 2016 als CEO Asia Pacific zu Zurich und gehört seit Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Howell verfügt über einen MBA der Universität Chicago sowie einen Bachelor of Science in quantitativer Ökonomie der Tufts University in Massachusetts.

Alison Martin

Group Chief Risk Officer-Designate

Fähigkeiten und Erfahrung

Alison Martin verfügt über eine umfangreiche Management-, Finanz- und Geschäftserfahrung in der Versicherungsbranche. Sie kam im Oktober 2017 als designierter Group Chief Risk Officer zu Zurich und gehört seitdem der Konzernleitung an. Im Januar 2018 übernahm sie die Funktion des Group Chief Risk Officer. Alison Martin begann ihre Karriere als zertifizierte Wirtschaftsprüferin bei PwC, wo sie von 1995 bis 2003 mit Versicherungskunden in Prüfungs- und Beratungsfunktionen zusammenarbeitete. Anschliessend hatte sie Führungspositionen bei Swiss Re inne, wo sie 2003 als Finance Director Life & Health eintrat. Im Jahr 2005 wurde sie zum Chief Financial Officer (CFO) der Geschäftseinheit UK Life & Health ernannt. Von 2006 bis 2010 leitete sie das Team Global Life & Health Risk Transformation von Swiss Re. Ab Januar 2011 arbeitete sie als Group Managing Director der Life & Health Products Division. Im Jahr 2013 wurde sie zum Head of Life & Health Business Management von Swiss Re ernannt. In dieser Position war sie tätig, bis sie 2017 zu Zurich stiess.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

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

George Quinn

Group Chief Financial Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

George Quinn begann seine Karriere 1988 bei KPMG in London, wo er verschiedene Positionen in Zusammenarbeit mit der Versicherungs- und Rückversicherungswirtschaft bekleidete. Im Jahr 1999 stiess er als Group Chief Accounting Officer zu Swiss Re in Zürich und wurde später Chief Financial Officer (CFO) für die Geschäftseinheit Financial Services der Swiss Re Group. 2005 wurde er Regional Chief Financial Officer von Swiss Re Americas in New York. Von März 2007 bis 2014 amtierte er als Chief Financial Officer für Swiss Re Group. Im Mai 2014 stiess er als Group CFO und Mitglied der Konzernleitung zu Zurich.

Externe Ernennungen

Herr Quinn ist Mitglied des Finance Chapters der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer.

Ausbildung

Herr Quinn verfügt über einen Abschluss der Universität Strathclyde in Ingenieurwissenschaften. Er ist Mitglied des Institute of Chartered Accountants in England und Wales.

Cecilia Reyes

Group Chief Risk Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Cecilia Reyes verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung im Bereich der internationalen Finanzmärkte. Frau Reyes war von 1990 bis 1995 für Credit Suisse in Zürich in den Bereichen Credit Suisse Asset Management, Global Treasury und Securities Trading in verschiedenen Positionen tätig. 1995 begann sie für ING Barings in London zu arbeiten und wurde 1997 Director und Head of Quantitative Risk Analysis. Im Jahr 2000 ging sie als Head of Risk Analytics für ING Asset Management nach Amsterdam, wo sie für den Bereich Asset Management Methoden zum Risikomanagement entwickelte. Frau Reyes kam 2001 als Head of Group Investments für North America im Bereich Group Investments zu Zurich und war ab 2004 als Regional Manager für Europe/International Business tätig. Von März 2006 bis März 2010 war sie Head of Investment Strategy Implementation. Per April 2010 wurde Cecilia Reyes zum Chief Investment Officer und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Im Juli 2015 trat sie die Position des Group Chief Risk Officer an, die sie bis Ende 2017 innehatte. Im Januar 2018 übernahm sie die Rolle eines Senior Advisers und wird diese Funktion bis zum 28. Februar 2018 ausüben.

Externe Ernennungen

Seit 2011 ist Frau Reyes Mitglied des Beirats des Instituts für Banking und Finance an der Universität Zürich, und seit 2014 ist sie Mitglied im Board of Governors des Asian Institute of Management. Im März 2017 wurde sie zum Mitglied des Board of Trustees der Global Association of Risk Professionals ernannt.

Ausbildung

Frau Reyes besitzt einen Dokortitel der London Business School, einen MBA in Finance von der University of Hawaii und einen Bachelor of Science in Management/Industrial Engineering von der Ateneo de Manila University.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Biografien
(fortgesetzt)**Kathleen Savio**

CEO-Designate North America

Fähigkeiten und Erfahrung

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

Externe Ernennungen

Kathleen Savio ist Mitglied von «The Chicago Network», einer Vereinigung führender Geschäftsfrauen aus Chicago.

Ausbildung

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

Gary Shaughnessy

CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa)

Fähigkeiten und Erfahrung

Gary Shaughnessy wurde im Januar 2016 als CEO Global Life in die Konzernleitung berufen und im Juli 2016 zum CEO EMEA (Europe, Middle East & Africa) ernannt. Vor seiner Ernennung als Konzernleitungsmitglied war er seit Juni 2012 CEO von Zurich UK Life. Im Jahr 2014 übernahm er zusätzlich die Funktion des Länderchefs von Zurich in Grossbritannien. Vor seinem Wechsel zu Zurich war Herr Shaughnessy als Managing Director bei Fidelity Worldwide Investment verantwortlich für den Bereich UK Defined Contribution and Retail Business. Davor bekleidete er während fast eines Jahrzehnts eine Reihe von Führungspositionen innerhalb der Prudential Group, unter anderem als UK Managing Director im Bereich Einzel- und Kollektivleben sowie als Leiter Privatkunden bei M&G Investments in Grossbritannien. Herr Shaughnessy hat einen Marketing- und Vertriebs hintergrund. Seine früheren Anstellungen bei AXA, der Automobile Association in Grossbritannien und der Bank of Scotland decken ein breites Spektrum im Finanzdienstleistungsbereich ab.

Externe Ernennungen

Herr Shaughnessy wurde im Juni 2017 zum Ratsmitglied der Britisch-Schweizerischen Handelskammer ernannt.

Ausbildung

Hr. Shaughnessy hat Sportwissenschaften an der Universität Liverpool John Moores in Grossbritannien studiert.

James Shea

CEO Commercial Insurance

Fähigkeiten und Erfahrung

James Shea begann seine Laufbahn in der Versicherungsbranche 1994 als Financial Lines Underwriter bei AIG in New York. Ab 1996 hatte er bei AIGs Tochtergesellschaft American International Underwriters (AIU) diverse Führungspositionen im Underwriting und in der Geschäftsleitung inne. Unter anderem war er Senior Vice President für International Financial Lines, Regional President für Mitteleuropa und die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten sowie Managing Director von AIG UK. Im Jahr 2011 wurde er zum Präsidenten des Bereichs Global Specialty Lines und später zum CEO Commercial Insurance für AIG im asiatisch-pazifischen Raum ernannt. Zuletzt war er Präsident des Bereichs Global Financial Lines mit Sitz in New York. Im Laufe seiner Karriere war er in Kanada, den USA, in Grossbritannien, Frankreich, Japan und Singapur tätig. Herr Shea kam im September 2016 als CEO Commercial Insurance zu Zurich und gehört seit Oktober 2016 der Konzernleitung an.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

Herr Shea verfügt über einen Bachelor-Abschluss in Politikwissenschaften der McGill University (Kanada).

Kristof Terryn

Group Chief Operating Officer

Fähigkeiten und Erfahrung

Kristof Terryn begann seine berufliche Laufbahn 1993 im Bankgeschäft, wo er im Bereich Kapitalmärkte tätig war. 1997 wechselte er zu McKinsey & Company und war dort in unterschiedlichen Positionen im Finanzdienstleistungsbereich in Brüssel und Chicago tätig. 2004 begann er seine Tätigkeit für Zurich in der Finanzabteilung. Im Jahr 2007 wurde er Chief Operating Officer für den Geschäftsbereich Global Corporate und übernahm im Januar 2009 die Position des Chief Operating Officer für das Segment General Insurance. Herr Terryn wurde 2010, anlässlich seiner Ernennung zum Group Head Operations, Mitglied der Konzernleitung. Er wurde im September 2013 zum CEO Global Life ernannt und im Oktober 2015 zum CEO General Insurance, blieb jedoch CEO Global Life ad interim bis Ende Dezember 2015. Im Juli 2016 wurde er zum Group Chief Operating Officer ernannt.

Externe Ernennungen

Keine.

Ausbildung

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

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Veränderungen in der Konzernleitung nach dem 1. Januar 2018

Cecilia Reyes, ehemals Group Chief Risk Officer, und Mike Foley, ehemaliger CEO North America, sind mit Wirkung per 1. März 2018 aus der Konzernleitung ausgetreten.

Managementverträge

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

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretungen

Jede in das Aktienbuch eingetragene Aktie berechtigt den Inhaber zur Abgabe einer Stimme. Es gibt keine Stimmrechtsbeschränkungen.

Stimmberechtigte Aktionäre sind zur persönlichen Teilnahme an der Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG berechtigt. Ebenfalls dürfen sie durch schriftliche Vollmachtserteilung ihr Stimmrecht auf einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder eine andere gemäss der Statuten und einer ausführlicheren Richtlinie des Verwaltungsrats zulässige Person übertragen, damit diese sie an der Generalversammlung vertritt. Nach Massgabe der Statuten können unmündige und bevormundete Personen durch ihre gesetzlichen Vertreter, verheiratete Aktionäre durch den Ehegatten und juristische Personen durch Zeichnungsberechtigte oder andere befugte Vertreter vertreten werden, auch wenn diese Personen selbst keine Aktionäre sind.

Gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) dürfen Vollmachten auch an den unabhängigen Stimmrechtsvertreter erteilt werden; dies entspricht Art. 13 der Statuten. Die Generalversammlung wählt den unabhängigen Stimmrechtsvertreter. Seine Amtsdauer endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich. Die Aktionäre können dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter entweder schriftlich oder über die Online-Plattform der Computershare Schweiz AG Weisungen zum Abstimmungsverhalten erteilen.

Unter bestimmten Umständen kann Zurich Insurance Group AG die wirtschaftlichen Eigentümer der Namenaktien, die von professionellen Dienstleistern als Nominees verwahrt werden (z. B. Treuhandgesellschaften, Banken, professionelle Vermögensverwalter, Clearingstellen, Investmentfonds und andere von Zurich Insurance Group AG anerkannte Organisationen), zur Teilnahme an Generalversammlungen und zur Ausübung des Stimmrechts als Vertreter des jeweiligen Nominee bevollmächtigen. Weitere Einzelheiten finden Sie auf Seite 42 dieses Berichts.

In Übereinstimmung mit schweizerischem Recht und der in der Schweiz üblichen Praxis informiert Zurich Insurance Group AG zu Beginn der Generalversammlung alle Aktionäre über die Gesamtzahl der durch Aktionäre vertretenen Aktien und die Gesamtzahl der durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertretenen Aktien. Zurich Insurance Group AG stellte den Aktionären für sämtliche Beschlüsse, die an der ordentlichen Generalversammlung am 29. März 2017 zu fassen waren, Geräte für das elektronische Abstimmungsverfahren zur Verfügung.

Statutarische Quoren

Gemäss der Statuten ist die Generalversammlung unabhängig von der Anzahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Aktien beschlussfähig. Beschlüsse und Wahlen erfordern die Zustimmung einer absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen, es sei denn, die Statuten (was jedoch nicht der Fall ist) oder zwingende gesetzliche Bestimmungen sähen eine andere Regelung vor. Gemäss Artikel 704 des Schweizerischen Obligationenrechts sind zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte für bestimmte wichtige Beschlüsse erforderlich, wie beispielsweise eine Änderung des Gesellschaftszwecks oder des Gesellschaftssitzes, die Auflösung der Gesellschaft sowie gewisse Anträge im Zusammenhang mit Kapitalerhöhungen.

Einberufung der Generalversammlung

Generalversammlungen werden vom Verwaltungsrat einberufen oder, falls erforderlich, von Revisoren und anderen Organen nach Massgabe der Artikel 699 und 700 des Schweizerischen Obligationenrechts. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals halten, können, unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der damit zusammenhängenden Anträge, eine Generalversammlung einberufen. Die Einladung an die Aktionäre erfolgt mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung per Post und wird zusätzlich im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

Tagesordnung

Der Verwaltungsrat ist für die Festlegung der Tagesordnung und deren Versand an Aktionäre verantwortlich. Aktionäre mit Stimmrecht, die zusammen Aktien im Nennwert von mindestens CHF 10'000 vertreten, können schriftlich bis spätestens 45 Tage vor der Generalversammlung die Traktandierung bestimmter Themen verlangen.

Eintragungen in das Aktienbuch

Im Hinblick auf ein ordnungsgemässes Verfahren legt der Verwaltungsrat kurz vor dem Termin der Generalversammlung einen Stichtag fest, an dem die Aktionäre im Aktienbuch eingetragen sein müssen, um ihre Mitwirkungsrechte bei der Teilnahme an der Generalversammlung ausüben zu können. Der Stichtag wird zusammen mit der Einladung zur Generalversammlung im Schweizerischen Handelsamtsblatt veröffentlicht.

Informationspolitik

Per 31. Dezember 2017 hatte Zurich Insurance Group AG 127'184 im Aktienbuch eingetragene Aktionäre – von privaten Aktionären bis zu grossen institutionellen Anlegern. Jeder eingetragene Aktionär erhält eine Einladung zur Generalversammlung. Briefe an die Aktionäre geben einen Überblick über die Geschäftstätigkeit der Gruppe im Jahresfortschritt und legen die finanzielle Performance dar. Ein umfassender Bericht über die Geschäftsentwicklung, der Geschäftsbericht und die Halbjahresberichte sind auf der Website von Zurich (<https://www.zurich.com/en/investor-relations>) – abrufbar, und der Bericht über die Geschäftsentwicklung und der Geschäftsbericht sind auf Anfrage auch in gedruckter Form erhältlich. Informationen über die Zwischenberichte des Managements am Ende des ersten und dritten Quartals stehen ebenfalls auf der Website von Zurich zur Verfügung (www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports). Pressemitteilungen werden gemäss der Richtlinie betr. Ad-hoc-Publizität verteilt und sind auf der Website von Zurich unter www.zurich.com (www.zurich.com/en/media) abrufbar.

Die nächste ordentliche Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG findet am 4. April 2018 im Hallenstadion in Zürich-Oerlikon statt. Die entsprechende Einladung mit der Traktandenliste und den Erläuterungen zu den Anträgen wird den Aktionären mindestens 20 Kalendertage vor der Generalversammlung zugestellt.

Adressen finden Sie auf Seite 310 und weitere wichtige Daten unter den Informationen für Anleger ab Seite 28 (siehe insbesondere «Wichtige Daten» auf Seite 29).

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Mitarbeitende

Die Anstellungs- und Förderungspolitik der Gruppe ist darauf ausgerichtet, Mitarbeitenden Chancengleichheit zu bieten, wobei Fähigkeiten, Erfahrung, Know-how, Integrität und Diversität im Mittelpunkt stehen. Die Gruppe fördert die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensprozesse, unter anderem durch Print- und Online-Publikationen, Teamsitzungen und regelmässige Treffen mit den Mitarbeitervertretern. Die Gruppe ist Vertragspartnerin einer Vereinbarung mit Mitarbeitervertretern der Gruppengesellschaften in Europa. Weitere Informationen zu Aktivitäten der Gruppe im Bereich Mitarbeiterführung finden Sie im Geschäftsbericht ab Seite 24.

In einigen Ländern besitzt die Gruppe breit abgestützte Aktienbeteiligungs- und Incentive-Programme, in deren Rahmen die Mitarbeiterbeteiligung im Unternehmen gefördert werden soll.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Pflicht zur Unterbreitung eines Angebots

Die Statuten der Zurich Insurance Group AG sehen keine Opting-out- oder Opting-up-Bestimmung im Sinne von Artikel 125 und 135 des Bundesgesetzes über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel vor. Daher sind Aktionäre bzw. in gemeinsamer Absprache handelnde Gruppen von Aktionären dazu verpflichtet, ein Angebot zu unterbreiten, wenn sie mehr als 33 1/3% des ausgegebenen Aktienkapitals der Zurich Insurance Group AG als Eigentümer halten.

Change-of-Control-Klauseln

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

In den Aktienbeteiligungsplänen der Gruppe sind Vorschriften zu den Auswirkungen veränderter Eigentumsverhältnisse enthalten. Diese sehen vor, dass der Plan-Administrator (entweder der Vergütungsausschuss oder der Group CEO) im Falle veränderter Eigentumsverhältnisse das Recht hat, bestehende Ansprüche auf Aktien in neue Rechte auf Aktien umzuwandeln oder eine Gegenleistung für nicht übertragene Ansprüche zu erbringen. Mitarbeitende, die an diesem Plan partizipieren und infolge veränderter Eigentumsverhältnisse ihre Arbeitsstelle verlieren, haben das Recht auf eine definitive Zuteilung. Im Fall eines Kontrollwechsels sind für Mitglieder der Geschäftsleitung der Gruppe keine zusätzlichen Abfindungen vorgesehen.

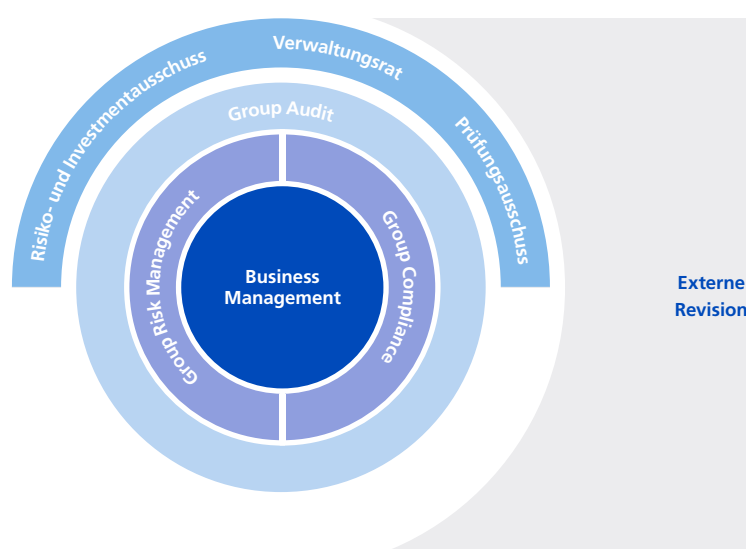
Für die Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Falle eines Kontrollwechsels keine Abfindungen vorgesehen.

Governance, Kontrollen und Assurance bei Zurich Insurance Group

Bei Zurich tragen verschiedene Governance- und Kontrollfunktionen dazu bei sicherzustellen, dass Risiken identifiziert und angemessen verwaltet werden und dass interne Kontrollen vorhanden sind und effektiv eingesetzt werden. Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung dieser Aktivitäten verantwortlich. Obwohl jede Governance- und Kontrollfunktion über ihr eigenes Mandat und ihre eigenen Verantwortlichkeiten verfügt, sind die Funktionen eng aufeinander abgestimmt und arbeiten mittels regelmässigen Austauschs von Informationen, Planung und sonstigen Aktivitäten zusammen. Dieser Ansatz unterstützt das Management bei seinen Verantwortlichkeiten und schafft Vertrauen, dass Risiken angemessen angegangen werden und dass die entsprechenden Massnahmen zur Risikominimierung umgesetzt werden.

Das Modell der drei Verteidigungslinien bei der Zurich Insurance Group

per 31. Dezember 2017



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

● Erste Linie: Business Management

Die erste Verteidigungslinie besteht aus dem operativen Management und allen Funktionen ausser Group Risk Management, Group Compliance und Group Audit.

Die erste Linie geht Risiken ein und ist für das tägliche Risikomanagement verantwortlich (d.h. die Risiken werden identifiziert und überwacht, es werden Massnahmen zur Risikominimierung implementiert, und es sind effektive interne Kontrollen vorhanden).

● Zweite Linie: Group Risk Management und Group Compliance

Die zweite Verteidigungslinie besteht aus den beiden Kontrollfunktionen, Group Risk Management und Group Compliance.

Das Group Risk Management ist für das unternehmensweite Risikomanagement-Rahmenwerk von Zurich verantwortlich. Der Group Chief Risk Officer berichtet regelmässig über Risikoangelegenheiten an den Group CEO, die Ausschüsse des oberen Managements sowie den Risiko- und Investmentausschuss des Verwaltungsrats.

Group Compliance ist dafür verantwortlich, dem Management Sicherheit zu geben, dass die Compliance-Risiken innerhalb seines Mandats angemessen identifiziert und bewirtschaftet werden. Der Group Chief Compliance Officer berichtet regelmässig an den Prüfungsausschuss und verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum/zur Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und einen angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

● Dritte Linie: Group Audit

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

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

● Verwaltungsrat – Prüfungsausschuss sowie Risiko- und Investmentausschuss

Der Verwaltungsrat ist letztlich für die Überwachung der Kontroll- und Assurance-Aktivitäten verantwortlich. Sein Prüfungs- sowie sein Risiko- und Investmentausschuss erhalten im Laufe des Jahres regelmässige Updates von Group Risk Management, Group Compliance, Group Audit und der externen Revisionsstelle.

● Externe Revision

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

Der Prüfungsausschuss trifft sich regelmässig mit den externen Revisoren.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Externe Revision

Dauer des Mandats und Amtszeit des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG (PwC), Birchstrasse 160, in 8050 Zürich, ist die externe Revisionsstelle der Zurich Insurance Group AG.

PwC übernimmt sämtliche Prüfungen, die vom Gesetz und von der Statuten der Zurich Insurance Group AG vorgeschrieben sind. Die externe Revisionsstelle wird von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG jährlich neu ernannt. An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. März 2017 wurde PwC von den Aktionären der Zurich Insurance Group AG wiedergewählt. Der Verwaltungsrat beantragt an der ordentlichen Generalversammlung am 4. April 2018, PwC als externe Revisionsstelle und Konzernprüfer für das Geschäftsjahr 2018 wiederzuwählen. PwC erfüllt alle Anforderungen des Bundesgesetzes über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz – RAG) und wurde von der Schweizerischen Revisionsaufsichtsbehörde als eingetragenes Revisionsunternehmen zugelassen.

PwC bzw. seine Vorgängerunternehmen Coopers & Lybrand und Schweizerische Treuhandgesellschaft AG sind seit dem 11. Mai 1983 als externe Revisionsstelle für Zurich Insurance Group AG und deren Vorgängerunternehmen tätig. 2000 und 2007 fanden Ausschreibungen statt, bei denen die grössten Wirtschaftsprüfungsunternehmen aufgefordert wurden, ihre Arbeitsprogramme und Angebote zu unterbreiten. Nach genauer Prüfung befand die Gruppe in beiden Fällen, dass das Arbeitsprogramm sowie das Angebot von PwC das beste sei und schlug deshalb die Wiederwahl von PwC vor.

Mark Humphreys von PwC ist seit dem Geschäftsjahr 2014 leitender Revisor und verantwortlich für die gesetzliche Prüfung. Stephen O'Hearn hat als Global Relationship Partner den Revisionsbericht für 2017 mitunterzeichnet. Ray Kunz ist ab 2017 verantwortlicher Revisor für die regulatorische Prüfung.

Gemäss der Regelung von Zurich muss sowohl der Global Relationship Partner als auch der leitende Revisor nach fünf Jahren wechseln. Nach Schweizer Recht muss hingegen nach sieben Jahren ein Wechsel erfolgen. Im Jahr 2015 genehmigte Zurich eine Ausnahme von der Gruppenregelung und verlängerte die Amtszeit des Global Relationship Partner auf sieben Jahre, wie es nach Schweizer Recht zulässig ist. Stephen O'Hearn, der aktuelle PwC Global Relationship Partner, begann seine Tätigkeit im Jahr 2012 und wird planmässig 2018 ersetzt. Alex Finn wird die Rollen als Global Relationship Partner, als leitender Revisor und als verantwortlicher Revisor für die gesetzliche Prüfung der Jahre 2018 bis 2020 übernehmen.

Die Gruppe wird ihren externen Revisor 2021 wechseln. Der Ausschreibungsprozess für den Wechsel wird 2018 durchgeführt, um maximale Flexibilität und ausreichend Zeit für einen reibungslosen Übergang zur ausgewählten Revisionsgesellschaft zu gewährleisten. Die Gruppe wird eine wettbewerbsorientierte, transparente und faire Ausschreibung durchführen und sich während des gesamten Prozesses mit dem Prüfungsausschuss abstimmen.

Revisionshonorar

Insgesamt beliefen sich die vom Konzernprüfer PwC im Jahr 2017 in Rechnung gestellten Revisionshonorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) auf USD 46.3 Mio. (USD 48,8 Mio. im Jahr 2016).

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

Zusätzliche Honorare

Insgesamt beliefen sich die Honorare (einschliesslich Auslagen und Mehrwertsteuer) für zusätzliche Dienstleistungen (z. B. Dienstleistungen in den Bereichen Steuerberatung und interne Kontrolle, Transaktionsberatungsdienste oder notwendige Sonderprüfungen aufgrund von Erfordernissen lokaler Gesetze oder behördlicher Organe), die im Jahr 2017 vom Konzernprüfer und den mit ihm verbundenen Unternehmen für Zurich Insurance Group AG bzw. für Unternehmen der Gruppe erbracht wurden, auf USD 8.9 Mio. (USD 9,3 Mio. im Jahr 2016).

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

Die zusätzlichen Honorare waren folgende:

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		
	2017	2016	
Total Revisionshonorare	46,3	48,8	
Total zusätzliche Honorare	8,9	9,3	
– Beratung in Steuerangelegenheiten	0,9	1,7	
– Revisionsbezogen, inklusive MCEV	7,0	6,9	
– Sonstige	1,0	0,7	

Überwachung und Kontrolle des externen Prüfungsprozesses

Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats trifft sich regelmässig, aber mindestens viermal jährlich, mit den externen Revisoren. Im Jahr 2017 fanden acht solche Treffen statt. Die externen Revisoren treffen sich regelmässig mit dem Prüfungsausschuss ohne das Beisein der Konzernleitung. Auf der Grundlage schriftlicher Berichte erörtert der Prüfungsausschuss mit den externen Revisoren die Qualität des Finanz- und Rechnungswesens der Gruppe und nimmt Vorschläge der externen Revisoren entgegen. Diskutiert werden dabei unter anderem eine Verstärkung der internen Finanzkontrollen, die massgeblichen Rechnungslegungsgrundsätze und die Management-Reporting-Systeme. Im Zusammenhang mit der Rechnungsprüfung erhält der Prüfungsausschuss von den externen Revisoren rechtzeitig einen Bericht zur geprüften Jahresrechnung der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe.

Der Prüfungsausschuss überwacht die Arbeit der externen Revisoren. Mindestens einmal jährlich überprüft er Qualifikation, Leistung und Unabhängigkeit der externen Revisoren sowie alle Umstände, die ihre Objektivität und Unabhängigkeit belasten könnten, und zwar auf der Grundlage eines von den externen Revisoren erstellten schriftlichen Berichts, in dem ihre internen Qualitätskontrollprozesse, wichtige auftretende Fragen und Anliegen sowie sämtliche Beziehungen zwischen den externen Revisoren und der Gruppe und/oder ihren Mitarbeitenden, welche die Unabhängigkeit der externen Revisoren beeinträchtigen könnten, erläutert werden. Der Prüfungsausschuss bewertet die Leistung der externen Revisoren im Zuge der Revision. Er eruiert die Einschätzungen des Managements bezüglich der Leistung (basierend auf Kriterien wie dem Verständnis des Geschäfts von Zurich, dem technischen Know-how, der Erfahrung etc.) und der Qualität der Arbeitsbeziehung (Ansprechbarkeit und Antwortverhalten seitens der externen Revisoren in Bezug auf die Bedürfnisse der Zurich Insurance Group AG und der Gruppe, Klarheit der Kommunikation). Vor Beginn der jährlichen Revision kontrolliert der Prüfungsausschuss den Umfang und das Ausmass der externen Prüfung und weist auf Bereiche hin, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

Der Prüfungsausschuss schlägt dem Verwaltungsrat die von den Aktionären zu ernennenden externen Revisoren vor und ist für die Genehmigung ihres Honorars verantwortlich. Die externen Revisoren unterbreiten der Konzernleitung einen Kostenvoranschlag, der geprüft und dann dem Prüfungsausschuss zur Genehmigung vorgelegt wird. Der Voranschlag berücksichtigt die Anzahl der Berichtseinheiten innerhalb der Gruppe und die erwarteten Veränderungen der rechtlichen und operativen Struktur im Laufe des Jahres.

Der Prüfungsausschuss hat für den Einsatz der externen Revisoren für nicht mit ihrer Prüfungstätigkeit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen sowie für ähnliche Belange (einschliesslich einer Liste nicht gestatteter Dienstleistungen) eine Richtlinie genehmigt. Nicht mit der Revision in Zusammenhang stehende zulässige Dienstleistungen können Steuerberatung, Comfort/Consent Letters, Beglaubigungen und Bestätigungen sowie Due-Diligence- und Audit-Support im Rahmen von geplanten Transaktionen umfassen, sofern solche Tätigkeiten im Einklang mit den geltenden gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen stehen und nicht die Unabhängigkeit und Objektivität der externen Revisoren beeinträchtigen. Alle nicht mit der Revision in Zusammenhang stehenden zulässigen Dienstleistungen müssen je nach Umfang der zu erwartenden Entschädigung zuvor vom Prüfungsausschuss (der/dem Vorsitzenden), dem Group CFO oder dem lokalen CFO genehmigt werden, damit Interessenkonflikte vermieden werden. Ferner erfordert diese Richtlinie unter anderem einen schriftlichen Auftrag, in welchem die zu erbringenden Dienstleistungen festgehalten werden müssen.

Bericht über die Corporate Governance (fortgesetzt)

Group Audit

Aufgabe der internen Revision der Gruppe (Group Audit) ist es, für den Verwaltungsrat, den Prüfungsausschuss, den Group CEO und das Management sowie für die Verwaltungsräte und Prüfungsausschüsse der Tochtergesellschaften eine unabhängige und objektive Beurteilung vorzunehmen. Dies erfolgt mittels Erstellung eines risikobasierten Plans, der fortlaufend aktualisiert wird, um die sich verändernden Risiken, denen das Geschäft ausgesetzt ist, zu berücksichtigen. Dieser Plan basiert auf dem Gesamtspektrum der Geschäftsrisiken der Gruppe und umfasst unter anderem die Fragen und Anliegen des Prüfungsausschusses, des Managements und anderer Anspruchsgruppen. Group Audit setzt den Plan in Übereinstimmung mit definierten Betriebsstandards um, welche die vom Institute of Internal Auditors (IIA) erlassenen «Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision» beinhalten und mit diesen übereinstimmen. Wichtige, von Group Audit aufgeworfene Fragen werden mithilfe von verschiedenen Reportingmassnahmen dem verantwortlichen Management, dem Group CEO und dem Prüfungsausschuss zur Kenntnis gebracht.

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

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

Der Prüfungsausschuss kontrolliert die Unabhängigkeit von Group Audit und überprüft seine Aktivitäten, Pläne und Organisation sowie die Qualität seiner Arbeit und seine Zusammenarbeit mit den externen Revisoren. Gemäss den Anforderungen der Internationalen Standards des Institute of Internal Auditors (IIA) wird die interne Audit-Funktion mindestens alle fünf Jahre einer Qualitätsprüfung durch einen unabhängigen qualifizierten Sachverständigen unterzogen. Diese Prüfung wurde zuletzt 2016 durchgeführt. Der Bericht ergab, dass Prozesse und Abläufe von Group Audit allen IIA-Standards entsprechen.

Der Prüfungsausschuss genehmigt jährlich den Group Audit Plan und prüft mindestens dreimal im Jahr Berichte von Group Audit zu seinen Tätigkeiten und zu signifikanten Risiko-, Kontroll- und Governance-Themen. Der Leiter von Group Audit berichtet funktional dem/der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und verwaltungsmässig dem Group CEO und trifft sich regelmässig mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem/der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses. Group Audit trägt keine operative Verantwortung in den von ihm geprüften Bereichen, und um Unabhängigkeit zu gewährleisten, berichten alle Mitarbeitenden von Group Audit (über Audit Manager) an den Leiter von Group Audit. In einigen Fällen haben die Country Audit Manager auch eine Berichtslinie zum lokalen CEO, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen.

Group Compliance

Die Gruppe ist bestrebt, die geltenden gesetzlichen, regulatorischen und internen Anforderungen sowie Berufs- und Branchenstandards einzuhalten. Deshalb gründen die Kernwerte der Gruppe auf der Einhaltung der Gesetze und auf korrektem Geschäftsgebahren. Die Compliance-Funktion ist als Kontrollfunktion dafür verantwortlich:

- Know-how für die Bewirtschaftung und Pflege von Richtlinien, praktische Anleitungen, Schulungen, Kontrollen und Prozesse in Zusammenhang mit Compliance-Risiken einzubringen und auf dieser Grundlage Compliance-Lösungen bereitzustellen;
- dem Management im Rahmen der zweiten Absicherungslinie die Sicherheit zu geben, dass die Compliance-Risiken innerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Funktion angemessen identifiziert und verwaltet werden;
- das Management bei der Förderung der ethisch begründeten Grundlagen der Unternehmenskultur von Zurich zu unterstützen.

Diese Operationalisierung der Compliance-Struktur fusst auf regelmässigen Bewertungen der globalen Compliance-Risiken und der Assurance. Sie unterstützen die risikobasierte strategische und jährliche Planung der Funktion, die in Abstimmung mit Geschäftspartnern erfolgt, sowie ihre Überwachungsaktivitäten. Die Risiko- und Assurance-Bewertung wird dem Prüfungsausschuss jährlich vorgelegt. Interne Compliance-Richtlinien und Vorgaben werden von der Compliance-Funktion im Rahmen eines umfassenden Programms eingeführt, eingebunden und überwacht. Im Rahmen dieses Programms führen unsere Compliance Officer neue Mitarbeitende in geltende Vorschriften ein und befassen sich mit der Integration neu akquirierter Unternehmen. Damit sich die Mitarbeitenden ihrer Verantwortung im Zusammenhang mit dem Verhaltenskodex von Zurich und den internen Compliance-Richtlinien bewusst sind, werden für alle jährlich Ethik- und Compliance-Schulungen durchgeführt. Alle Mitarbeitenden von Zurich bestätigen zudem jährlich ihr Verständnis und die Einhaltung des Verhaltenskodex von Zurich sowie der internen Richtlinien.

Zurich ermutigt seine Mitarbeitenden, sich gegen regelwidriges Verhalten, das nach ihrer Einschätzung gesetzeswidrig oder unethisch ist oder gegen den Verhaltenskodex von Zurich oder gegen die Richtlinien der Gruppe verstösst, zu wehren und es zu melden. Die Mitarbeitenden können sich dazu an das Management oder die Personalabteilung, die Rechtsabteilung der Gruppe, die Compliance-Funktion oder die «Zurich Ethics Line» (oder entsprechende lokale Stellen) wenden. Die «Zurich Ethics Line» ist telefonisch oder per Internet zu erreichen und wird von einem spezialisierten externen Unternehmen betrieben. Zurich duldet keinerlei Vergeltungsmassnahmen gegenüber Mitarbeitenden, die ihre Bedenken in gutem Glauben äussern.

Der Compliance-Funktion der Gruppe, die aus Compliance-Spezialisten aus der ganzen Welt besteht, steht der Group Chief Compliance Officer vor, der dem Group General Counsel untersteht und auch regelmässig dem Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats Berichte vorlegt. Der Group Chief Compliance Officer verfügt über eine zusätzliche Berichtslinie zum/zur Vorsitzenden des Prüfungsausschusses und angemessenen Zugang zum Verwaltungsratspräsidenten.

Erklärung zum Risikomanagement und zur internen Kontrolle

Informationen zum Risiko-Management und internen Kontrollsystem der Gruppe finden Sie in der Risk Review dieses Geschäftsberichts auf den Seiten 120 bis 155. Die Gruppe hat beschlossen, die internen Kontroll- und Risikomanagementprozesse nicht mehr länger gesondert im Corporate Governance Report zu beschreiben.

Unternehmensfortführung

Aufgrund der Prüfung des Geschäftsergebnisses der Gruppe für das Berichtsjahr sowie der Prognosen für das kommende Jahr ist der Verwaltungsrat davon überzeugt, dass die Gruppe über die notwendigen Mittel verfügt, um ihre Tätigkeit in der nächsten Zeit fortzuführen. Der Verwaltungsrat ist daher bei der Aufstellung der konsolidierten Jahresrechnung vom Grundsatz der Unternehmensfortführung ausgegangen.

Mitteilung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses

Die Umsetzung unserer Strategie belohnen



Wir entwickeln die Vergütungsstruktur weiter, um die Umsetzung unserer Strategie zu unterstützen. Im Mittelpunkt stehen dabei die finanziellen Ziele, die Kunden und die Mitarbeitenden.»

Christoph Franz

Vorsitzender des Vergütungsausschusses



Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem. Der Vergütungsbericht enthält Einzelheiten hierzu und zum Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2017.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Vielen Dank für Ihre Unterstützung an der ordentlichen Generalversammlung 2017, an der wir geplante Änderungen vorgestellt haben. Dabei ging es vor allem um die Abstimmung der Architektur unseres kurzfristigen Incentive-Plans (STIP) auf die 2016 kommunizierte strategische Ausrichtung. Im letzten Jahr haben wir diese Änderungen umgesetzt. So entstand eine einfachere STIP-Architektur mit einer Finanzierung, die hauptsächlich auf dem Betriebsgewinn (BOP) für die gesamte Gruppe basiert. Wir überprüfen den Vergütungsansatz von Zurich weiter und schätzen Ihre Kommentare und Ihre Unterstützung.

Geschäftsentwicklung 2017

In einem Jahr mit wetterbedingten Ereignissen von historischem Ausmass ermöglichten unsere Fokussierung und unsere Disziplin eine starke Leistung. Wir verbesserten das Underwriting, erzielten USD 700 Mio. an Kosteneinsparungen, erweiterten unser Serviceangebot während wir gleichzeitig die Prämieinnahmen steigerten und unsere Kundenbindung verbesserten. 2017 zeigten wir eine starke zugrunde liegende Leistung. So stieg der BOP gegenüber dem Vorjahr um 6% – nach Bereinigung der Auswirkungen der Hurrikane Harvey, Irma und Maria, der Kosten im Zusammenhang mit der im Betriebsgewinn erfassten Umstrukturierung der Gruppe sowie des Einflusses bei der

Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragsteuer in Grossbritannien (im Budget 2017 angekündigt).

Bei der Festlegung der Finanzierung des STIP beurteilte der Vergütungsausschuss die allgemeine Leistung vor dem Hintergrund der positiven geschäftlichen Erfolge und der Finanzlage der Gruppe. Die Beurteilung führte zu einer durchschnittlichen Zuteilung im Rahmen des gruppenweiten STIP von 106% der Zielzuteilung gegenüber einer durchschnittlichen Zuteilung von 109% der Zielzuteilung für die Leistung im Jahr 2016.

Im Rahmen des langfristigen Incentive-Plans (LTIP) der Gruppe entspricht die definitive Zuteilung insgesamt 83% der Zielzuteilung. Hierin spiegeln sich die Leistungen in Bezug auf die Gesamtertritte für die Aktionäre (TSR), die den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite basierend auf dem den Aktionären zurechenbaren Reingewinn nach Steuern (NIAS ROE) und die Mittelzuflüsse im Leistungszeitraum 2015 bis 2017 wider. Wie schon 2016 nutzte der Ausschuss seinen Ermessensspielraum bei der Festlegung dieser definitiven Zuteilung nicht. Die vergleichbaren definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP für den vorherigen Leistungszeitraum 2014 bis 2016 lagen bei 121%.

Einzelheiten zu den Zahlungen im Rahmen des STIP und den definitiven Zuteilungen im Rahmen des LTIP sind dem Vergütungsbericht zu entnehmen.

Die Gesamtsumme der variablen Vergütungen für 2017 für die gesamte Gruppe wird anhand des langfristigen wirtschaftlichen Erfolgs der Gruppe bewertet und beläuft sich auf USD 669 Mio. (verglichen mit USD 691 Mio. im Jahr 2016).

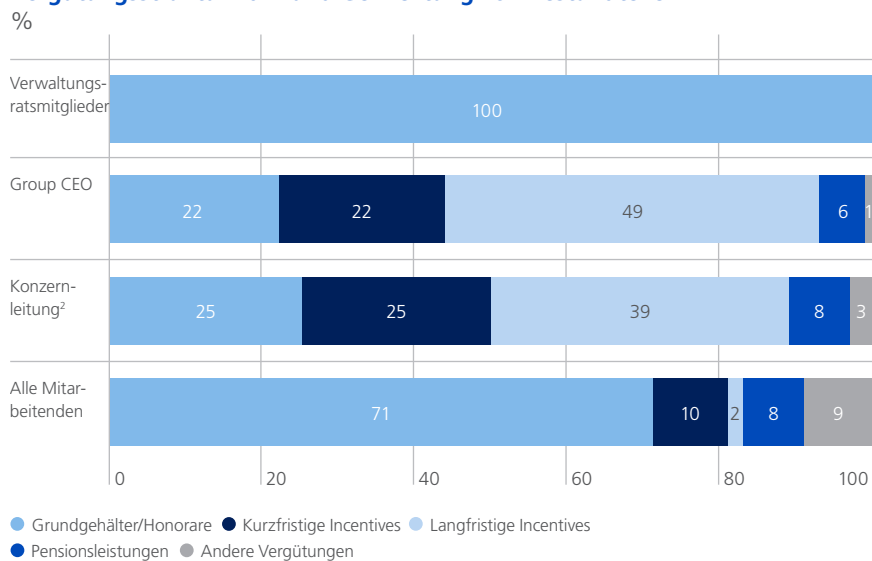
Leistungen 2017

Wir haben 2017 die Änderungen zur Abstimmung der STIP-Architektur mit unserer Organisationsstruktur und zur Angleichung der Messgrößen für die Finanzierung der STIP-Pools umgesetzt. Darüber hinaus wurde die Leistungskennzahl Mittelzuflüsse für die definitive Zuteilung im Rahmen des LTIP rekaliert, um sie mit den finanziellen Zielen der Gruppe abzustimmen. Wir haben unseren Ansatz im Hinblick auf die Unterstützung der strategischen Ziele von Zurich weiter präzisiert und schlagen zusätzliche Verbesserungen am STIP vor. Diese sind im Abschnitt Ausblick des Vergütungsberichts genauer dargestellt.

Vergütungsstruktur

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

Vergütungsstruktur 2017 und Gewichtung von Bestandteilen¹



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

Ordentliche Generalversammlung 2018

Zum Schluss möchte ich den Aktionären und allen Interessenvertretern meinen Dank für ihre Unterstützung und ihr Engagement – besonders bei den Corporate Governance Roadshows im Jahr 2017 – aussprechen. Ich freue mich über jegliche Rückmeldungen der Aktionäre zu diesem Bericht.

Einzelheiten zu den verbindlichen Abstimmungen über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind im Bericht des Verwaltungsrats für 2018 der Zurich Insurance Group AG (Bericht des Verwaltungsrats) zu finden, welcher der Einladung zur Generalversammlung 2018 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

Christoph Franz

Vorsitzender des Vergütungsausschusses

Vergütungsbericht

Inhalt

Zusammenfassung der Vergütungen 2017	83
Vergütungsarchitektur	87
– Gesetzliche und regulatorische Anforderungen	87
– Vergütungsphilosophie	88
– Governance-Struktur	89
– Vergütungselemente	92
Vergütungen und Aktienbesitz 2017	101
– Verwaltungsrat	101
– Konzernleitung	105
– Alle Mitarbeitenden	113
Ausblick 2018	115
Bericht der Revisionsstelle	116

Zusammenfassung der Vergütungen 2017

Diese Zusammenfassung verschafft einen Überblick über die Vergütungen bei der Zurich Insurance Group AG und den mit ihr verbundenen Unternehmen (Gruppe oder Zurich) im Jahr 2017 und enthält Einzelheiten über den Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Entscheidungen über die Zahlung variabler Vergütungen für 2017.

Vergütung bei Zurich

Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem, das eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, bei dem die resultierenden Zuteilungen in Abhängigkeit von den erzielten Ergebnissen angepasst werden. Es ist zudem ein wichtiger Bestandteil der Risikomanagementstrukturen der Gruppe und so gestaltet, dass keine Anreize zum Eingehen unangemessener Risiken geschaffen werden.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten als Jahreshonorar eine fixe Vergütung. Dieses Grundhonorar wird zur Hälfte in bar ausbezahlt und zur Hälfte in Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung für fünf Jahre zugeteilt. Diese veräusserungsbeschränkten Aktien sind nicht von der Erreichung spezifischer Leistungsziele abhängig. Die Gesamtvergütung der Mitarbeitenden einschliesslich der Mitglieder der Konzernleitung umfasst jeweils eine fixe Vergütung bestehend aus Grundgehältern, Pensionsanwartschaften und Nebenleistungen sowie eine variable Vergütung bestehend aus kurz- und langfristigen Incentives. Der kurzfristige Incentive-Plan (STIP) und der langfristige Incentive-Plan (LTIP) der Gruppe zielen darauf ab, die Vergütungsstruktur an der Erreichung der wesentlichen finanziellen Ziele der Gruppe, der Umsetzung der Geschäftsstrategie, der Risikomanagementstruktur und der operativen Pläne auszurichten (weitere Einzelheiten zu den Bestandteilen der Vergütung von Zurich finden Sie in dem Abschnitt Vergütungsarchitektur).

Vergütung 2017 im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen

Der Vergütungsaufwand wird im Kontext der Gesamterträge, der Kapitalbasis und der Rentabilität von Zurich betrachtet. Die Zahlen in der nachstehenden Tabelle zeigen, dass der Aufwand für variable Vergütungskomponenten im Verhältnis zu den gesamten Erträgen von Zurich und dem Eigenkapital, das den Aktionären zurechenbar ist, nach wie vor relativ gering ist, auch im Verhältnis zur Höhe der Dividenden für die Aktionäre. Die wesentlichen Finanzkennzahlen spiegeln die Daten für 2017 und 2016 wider und zeigen, dass der Gesamtpool der variablen Vergütungen 2017 leicht niedriger ist als im Vorjahr.

Wesentliche Finanzkennzahlen

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017	2016
Bruttoprämien und Policengebühren ¹	52'005	53'482
Zugrunde liegender Betriebsgewinn ²	4'762	4'530
Betriebsgewinn (BOP)	3'803	4'530
Den Aktionären zurechenbarer Reingewinn (NIAS)	3'004	3'211
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	33'062	30'660
Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite ohne Vorzugspapiere (ROE)	10,9%	11,8%
An Aktionäre gezahlte Dividenden ³	2'639	2'643
Gesamtpool der variablen Vergütungen für alle Mitarbeitenden	669	691
– als Prozentsatz der Bruttoprämien und Policengebühren	1%	1%
– als Prozentsatz des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals	2%	2%
– als Prozentsatz der an die Aktionäre gezahlten Dividenden	25%	26%

¹ Beinhaltet USD 49'114 Mio. an Bruttoprämien und Policengebühren sowie USD 2'892 Mio. an Farmers Managementgebühren und damit verbundenen Erträgen von 2017. Farmers Group, Inc., eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte administrative Dienstleistungen (abgesehen von der Schadenbearbeitung) sowie Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges und erhält hierfür eine Gebühr. Die Farmers Exchanges sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer.

² Bereinigt um die Auswirkungen der Hurrikane Harvey, Irma und Maria, Massnahmen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung der Gruppe und den Einfluss der Änderungen bei der Entlastung von der Kapitalertragsteuer in Grossbritannien.

³ Dividende basierend auf dem Wechselkurs am Transaktionstag im Jahr 2017 bzw. 2016.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die folgende Tabelle enthält Angaben zu den gesamten STIP-Zuteilungen und definitiven LTIP-Zuteilungen in Bezug auf die erzielten Leistungen für jeden entsprechenden Plan sowie zum Gesamtbetrag der variablen Vergütung für die gesamte Gruppe. Weitere Informationen zum STIP und LTIP finden Sie bei den Vergütungselementen, die im weiteren Verlauf dieses Berichts beschrieben sind.

Vergütung im Verhältnis zu den Geschäftsergebnissen		Durchschnittliche Zuteilung als Prozentsatz der Zielzuteilung	
		2017	2016 ¹
	Kurzfristige Incentives		
	Kontext		
	Die individuelle Zuteilung für 2017 hängt primär von folgenden Faktoren ab:	106%	109%
	→ Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe für Mitglieder des Leadership Teams, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.		
	→ Die relevanten BOP-Kennzahlen für Länder, Geschäftseinheiten und Commercial Insurance.		
	→ Anlageergebnisse für Investment Management.		
	→ Spezifische wachstums-, rentabilitäts- und kundenbezogene Massnahmen für Farmers.		
	Die durchschnittliche Zuteilung für die Planteilnehmer in der Gruppe (mehr als 37'150) ist etwas geringer als der entsprechende Betrag in 2016.		
		Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung	
		2018	2017
	Langfristige Incentives		
	Kontext		
	Die Höhe der definitiven Zuteilung im Jahr 2018 hängt primär von folgenden Faktoren ab:	83%	121%
	→ Relative TSR der Gruppe gegenüber einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsunternehmen		
	→ NIAS ROE		
	→ Mittelzuflüsse		
	Alle Leistungskriterien sind gleich gewichtet. Auf der Grundlage der erzielten Leistungen der drei festgelegten Leistungskriterien TSR, NIAS ROE und Mittelzuflüsse über den dreijährigen Leistungszeitraum 2015 bis 2017 liegt die berechnete definitive Zuteilung 2018 bei 83%, gegenüber 121% im letzten Jahr. Es wurde keine diskretionäre Anpassung an der berechneten definitiven Zuteilung vorgenommen.		
		Gesamtsumme der variablen Vergütungen für die gesamte Gruppe	
		2017	2016
	Gesamtpool der variablen Vergütung		
	Kontext		
	Bei der Festsetzung des Betrags für den Gesamtpool der variablen Vergütung für alle Mitarbeitenden berücksichtigt der Verwaltungsrat den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe und andere relevante Faktoren. Der durchschnittliche ökonomische Gewinn wird durch Abzug der erforderlichen Kapitalrendite, basierend auf den gewichteten Durchschnittskapitalkosten, vom bereinigten Betriebsgewinn (BOP) ² nach Steuern berechnet. In dieser Hinsicht generiert die Gruppe nach wie vor langfristig ökonomischen Gewinn, der den tatsächlichen Aufwand für die variablen Vergütungen übersteigt.	669	691

¹ Die individuelle Zuteilung für 2016 hing primär ab vom NIAS der Gruppe für Mitglieder des Leadership Teams, der Kontrollfunktionen, des Investment Managements, der Supportfunktionen und von Group Operations, von den Gesamtergebnissen des BOP der Geschäftsbereiche General Insurance bzw. Global Life und von spezifischen Wachstums- und Rentabilitätsmassnahmen für Farmers.

² Der bereinigte BOP ist der Betrag vor Zinsen und variablen Vergütungen.

Der Gesamtpool der variablen Vergütungen setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

- Dem Gesamtaufwand der leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, was dem Gesamtbetrag sämtlicher Finanzierungspools für den STIP sowie der lokalen kurzfristigen Incentive-Pläne entspricht.
- Dem Wert der 2017 erfolgten Zielzuteilungen, wobei der Wert basierend auf der Annahme berechnet wurde, dass die Zielzuteilungen über den dreijährigen Zeitraum von 2017 bis 2019 zu 100% des Zielwerts für 2020 definitiv zugeteilt werden.
- Dem Gesamtbetrag der 2017 zugesagten Antrittszahlungen für Mitarbeitende, die ihre Beschäftigung im Unternehmen im Jahr 2017 aufnahmen, unabhängig davon, wann die Zahlungen¹ fällig sind.
- Dem Gesamtbetrag der 2017 zugesagten Abgangsentschädigungen, unabhängig davon, wann die Zahlungen² fällig sind.
- Provisionszahlungen an angestellte Versicherungsagenten sind nicht im Pool der variablen Vergütungen enthalten.

Die Vergütungsbeträge setzten sich 2017 wie folgt zusammen:

Vergütungsbeträge

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

	Grundgehalt/ Honorare ¹	Kurzfristige Incentives ²	Langfristige Incentives ³	Andere Vergütungen ⁴	Gesamt- vergütung 2017 ⁵	Gesamt- vergütung 2016 ⁵
Verwaltungsratsmitglieder	4,9	–	–	–	4,9	4,7
Konzernleitung	11,3	14,4	16,7	4,7	47,1	44,9
Alle Mitarbeitenden ⁶	3'740	526	129	892	5'287	5'490

¹ Beinhaltet den in Aktien mit Veräusserungsbeschränkung an die Verwaltungsratsmitglieder ausgerichteten Teil.

² Die leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr für alle Mitarbeitenden.

³ Entspricht dem Zielwert der im Jahr 2017 zugeteilten Aktien, basierend auf der Annahme, dass die Zielzuteilungen 2020 zu 100% definitiv zugeteilt werden.

⁴ Kann Mitarbeitervergünstigungen beinhalten, wie z. B. Nebenleistungen und Sachleistungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Service Costs für Pensionsanwartschaften und andere Leistungen, die gemäss Arbeitsverträgen geschuldet sind.

⁵ Effektiv, brutto und für Barbeträge, basierend auf dem Accrual-Prinzip.

⁶ Beinhaltet die Vergütung für Mitglieder der Konzernleitung. Die «anderen Vergütungen» aller Mitarbeitenden beinhalten – zum Zwecke der Vergleichbarkeit – ebenfalls zugesagte Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar und/oder in Aktien.

¹ Zahlungen (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet), die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden. Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (ExCo) werden keine Vergütungen im Voraus geleistet.

² Zahlungen, die im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet werden. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Zusammenfassender Ausblick auf 2018

→ **Vergütungsarchitektur:** Weitere Präzisierungen des STIP zur Unterstützung der Strategieumsetzung. Nach der Umsetzung der im Vergütungsbericht 2016 dargestellten Änderungen (Abstimmung der STIP-Architektur und STIP-Finanzierungsmessgrößen sowie Rekalibrierung der Messgröße Mittelzuflüsse für die definitive Zuteilung im Rahmen des LTIP) wird die Gesamtarchitektur der Vergütung weiter präzisiert, um die Vergütungsgrundsätze zu stärken und die Erreichung der strategischen Ziele zu unterstützen. Zu den wichtigen Änderungen, die am 1. Januar 2018 in Kraft traten, zählen die Einbeziehung quantitativer kundenbezogener Messgrößen in die Beurteilung des Unternehmenserfolgs mit dem Ziel, die STIP-Finanzierung in ausgewählten Märkten und auf Gruppenebene festzulegen. Dies ist im Abschnitt Ausblick des Vergütungsberichts genauer dargestellt.

+ Seite 115

→ **Verwaltungsrat:** Es wird keine Änderung der Honorarstruktur des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der ordentlichen Generalversammlung 2018 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2019 vorgeschlagen. Es wurde eine Vergleichsanalyse durchgeführt, aber es wurde beschlossen, diesmal keine Anpassungen an der Honorarstruktur des Verwaltungsrats vorzunehmen.

+ Seiten 101 bis 104

→ **Konzernleitung:** Es wird 2018 keine Änderung der Vergütungsstruktur der Konzernleitung vorgeschlagen. Es wurde eine Vergleichsanalyse durchgeführt, und nach Prüfung der Best Practices, der Marktdaten, der internen Relativität und der Ausrichtung an der Strategie wurden diesmal geringfügige Anpassungen an den Zielen der variablen Vergütung vorgenommen.

+ Seiten 105 bis 113

→ **Key Risk Takers:** Die Überprüfung des Prozesses und der Kriterien zur Identifizierung von Key Risk Takers wurde fortgesetzt. Die Zahl der Key-Risk-Taker-Positionen blieb 2017 nahezu unverändert. Der Prozess und die Kriterien zur Identifizierung von Key-Risk-Taker-Positionen werden weiter überprüft. Eine risikobasierte Leistungsbeurteilung dieser Gruppe wird auch für 2018 wieder durchgeführt, und die Vergütung der Key Risk Takers wird weiter überwacht, wobei die langfristige und somit aufgeschobene Vergütung stärker gewichtet werden soll.

+ Seite 114

Vergütungsarchitektur

Gesetzliche und regulatorische Anforderungen

Der vorliegende Vergütungsbericht enthält alle erforderlichen Angaben gemäss den folgenden Vorschriften, die Zurich einhält:

- Kapitel 5 der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange Regulation (Stand 13. Dezember 2016).
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (Swiss Code of Best Practice), der von economiesuisse 2002 veröffentlicht und im Oktober 2007 sowie im August 2014 angepasst wurde.
- Artikel 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, VegüV (diese ersetzen die Informationen im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung gemäss Artikel 663b bis des Schweizerischen Obligationenrechts).
- Informationen, die gemäss Artikel 663c Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschrieben sind.
- Anforderungen des am 21. Oktober 2009 veröffentlichten und mit Wirkung vom 1. Juni 2012, 3. Dezember 2015 und 22. September 2016 geänderten Rundschreibens 2010/1 der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zu den Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten sowie der weiteren am 19. Januar 2011 dazu veröffentlichten Informationen (FINMA-Rundschreiben zu den Vergütungssystemen).

Vorgehensweise von Zurich zur Umsetzung der VegüV

Die VegüV trat am 1. Januar 2014 mit einem zweijährigen Übergangszeitraum in Kraft. Während dieser Zeit hat Zurich ihre Statuten – wie von den Aktionären an der Generalversammlung 2014 genehmigt – geändert. Seit der Generalversammlung 2015 sind die Aktionäre berechtigt, den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung des Verwaltungsrats im einjährigen Zeitraum bis zur nächsten Generalversammlung sowie den maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr zu genehmigen (Artikel 18 Absatz 1 der Statuten: www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association). Einzelheiten zu den Abstimmungen sind im Bericht des Verwaltungsrats zu finden, welcher der Einladung zur Generalversammlung 2018 beiliegt (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting).

Gemäss der VegüV und Artikel 18 Absatz 4 der Statuten sind die Gruppe bzw. ihre Tochtergesellschaften berechtigt, jedem Mitglied, das während eines Zeitraums, für den die Generalversammlung bereits die Vergütung der Konzernleitung genehmigt hat, in die Konzernleitung eintritt, einen ergänzenden Betrag für den betreffenden Zeitraum bzw. die betreffenden Zeiträume zu zahlen, wenn der für diese Vergütung bereits genehmigte Gesamtbetrag nicht ausreicht. Die Summe aller ergänzenden Beträge darf während eines Vergütungszeitraums 30% des betreffenden Gesamtbetrags der genehmigten maximalen Vergütung der Konzernleitung nicht übersteigen. Einzelheiten zu den Abstimmungen über Gehälter, zur leistungsbezogenen Vergütung der Konzernleitung, zur Zuteilung von Aktien und zur Vorgehensweise in Bezug auf Darlehen und Kredite finden Sie in den Artikeln 18, 28 und 34 der Statuten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/our-shares/articles-of-association).

Zudem sind die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13 Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft worden. Die Informationen, die einer solchen Revision unterliegen, sind in den betreffenden Abschnitten des Vergütungsberichts gekennzeichnet.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungsphilosophie

Die Vergütungsphilosophie ist ein integraler Bestandteil des gesamten Anstellungsangebots an die Mitarbeitenden. Zurich hat ein ausgeglichenes und effektiv gestaltetes Vergütungssystem, welches Risikoaspekte berücksichtigt und eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung gewährleistet, um Mitarbeitende zu gewinnen, zu halten, zu motivieren und dafür zu entlohnen, dass sie hervorragende Leistungen erbringen.

Die Gesamtvergütung eines einzelnen Mitarbeitenden hängt von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel dem Umfang und der Komplexität der Rolle, dem Geschäftsverlauf der Gruppe und der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, der persönlichen Leistung, den internen Relativitäten, der externen Wettbewerbsfähigkeit, dem geografischen Standort sowie rechtlichen Anforderungen. Die angestrebte Vergütung orientiert sich an den Medianwerten in klar definierten Märkten und berücksichtigt interne Vergütungsstrukturen. Abhängig von der Funktion kann der relevante Markt global, regional oder lokal sein und Praktiken in der Versicherungsbranche, der Finanzdienstleistungsbranche oder sonstigen Branchen widerspiegeln. Die Vergütung erfolgt über ein System, das von der Konzernleitung, dem Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats und dem Verwaltungsrat selbst überprüft wird. Prämienentscheidungen erfolgen leistungsbezogen – auf der Grundlage von Leistungen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen und Potenzial – und frei von jeglichen Diskriminierungen aufgrund unterschiedlicher Hintergründe. Das Vergütungssystem und die Vergütungspraktiken stellen Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden sicher.

Zurich verfügt zudem über einen klar definierten weltweiten Prozess hinsichtlich des Performancemanagements, der die Erreichung der Gesamtstrategie und der operativen Pläne des Unternehmens unterstützt und die individuelle Vergütung an die Unternehmensleistung und die persönliche Leistung koppelt. Die Handlungen der Mitarbeitenden von Zurich orientieren sich weiterhin an den Werten von Zurich. Die Ziele des Performancemanagements werden nicht nur dahingehend bewertet, was erreicht wurde, sondern auch dahingehend, wie sie unter Berücksichtigung der Verhaltensweisen erreicht werden, die den Werten von Zurich zugrunde liegen.

Leitsätze der Vergütungsphilosophie

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

- Die Vergütungsarchitektur ist einfach, transparent und praktisch umsetzbar.
- Die Vergütung ist bei Mitarbeitenden, die wesentlichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe nehmen, an langfristige Ergebnisse geknüpft.
- Struktur und Höhe der Gesamtvergütung sind auf die Risikopolitik der Gruppe und auf ihre Kapazität zur Risikoübernahme abgestimmt.
- Eine leistungsorientierte Unternehmenskultur wird gefördert; dafür wird die Gesamtvergütung basierend auf der Leistung des entsprechenden Geschäftsbereichs und des einzelnen Mitarbeitenden differenziert betrachtet.
- Die erwartete Leistung wird anhand eines strukturierten Performancemanagementsystems eindeutig festgelegt; dieses wird als Entscheidungsgrundlage für die Vergütung verwendet.
- Bei den variablen Vergütungen werden relevante Leistungsfaktoren berücksichtigt. Hierzu gehören die Leistung der Gruppe, der Länder, der Geschäftseinheiten, der Funktionen sowie individuelle Leistungen.
- Die kurz- und langfristigen Incentive-Pläne (STIP und LTIP) der Gruppe, die bei der variablen Vergütung Anwendung finden, berücksichtigen geeignete Leistungskennzahlen. Die Gesamtausgaben für variable Vergütungskomponenten berücksichtigen den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Gruppe.
- Durch den LTIP werden Teile der variablen Vergütung an die zukünftige Entwicklung der Leistung und der Risiken gebunden, indem aufgeschobene Vergütungsmechanismen eingesetzt werden.
- Den Mitarbeitenden wird nach Vorgabe der gängigen örtlichen Marktpraxis eine Reihe von Nebenleistungen, unter Berücksichtigung der Risikokapazität der Gruppe im Hinblick auf die Finanzierung von Pensionsaufwendungen und Kapitalanlagen, gewährt.

Governance-Struktur

Vergütungs-Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Gestaltung und Umsetzung der Vergütungsgrundsätze und -regeln (zusammen das Vergütungsreglement von Zurich). Um den Verwaltungsrat bei der Durchführung dieser Aufgaben zu unterstützen, hat der Verwaltungsrat einen Vergütungsausschuss eingerichtet. Gemäss den Bestimmungen der VegüV und der Statuten werden die Mitglieder des Vergütungsausschusses an der ordentlichen Generalversammlung einzeln gewählt. Ihre Amtszeit endet mit dem Ende der nächsten ordentlichen Generalversammlung; eine Wiederwahl ist jedoch möglich. Der Vergütungsausschuss besteht aus mindestens drei Verwaltungsratsmitgliedern, die alle Erfahrung im Bereich Vergütung mitbringen. Zur Generalversammlung 2017 bestand der Ausschuss weiterhin aus vier Mitgliedern. Der Vergütungsausschuss bewertet jährlich die Vergütungsarchitektur und das Vergütungsreglement von Zurich und schlägt dem Verwaltungsrat, soweit dies angebracht ist, entsprechende Änderungen vor.

Bei der regelmässigen Überprüfung der Vergütungsstrukturen und -praktiken werden der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat vom Executive-Compensation-Bereich von Meridian Compensation Partners LLC (Meridian) und von New Bridge Street, Teil der Aon Corporation (Aon Hewitt), unabhängig beraten. Der Vergütungsausschuss überprüft die Mandate und Honorare und beurteilt kontinuierlich die Leistung. Sowohl Meridian als auch New Bridge Street beraten den Verwaltungsrat, wobei der leitende Berater bei Meridian angestellt ist. Meridian erbringt keine weiteren Leistungen für die Gruppe. Obwohl bestimmte Abteilungen von Aon Hewitt – einem grossen internationalen Makler- und Personalberatungsunternehmen – von Zeit zu Zeit Arbeiten für die Gruppe erbringen, werden nach Einschätzung des Vergütungsausschusses die Unabhängigkeit und die Integrität der Beratung, die er von New Bridge Street erhält, durch diese separaten Aufträge nicht beeinträchtigt.

Die Genehmigungsstruktur der Vergütung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Genehmigungsstruktur	Gegenstand	Empfehlung vom	Endgültige Genehmigung durch
	Gesamtvergütungsstruktur	Vergütungsausschuss und Risiko-ausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO	Verwaltungsrat
	Organizational Rules (Annex A – Charter of the Committees, Chapter 7: Remuneration Committee)	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsreglement von Zurich	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	Vergütungsbericht	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und nicht bindende Konsultativabstimmung durch die Aktionäre
	Honorare der Verwaltungsratsmitglieder (inklusive Präsident und Vizepräsident)	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung des Group CEO	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Vergütung der Konzernleitung	Group CEO	Verwaltungsrat und letztlich durch Abstimmung der Aktionäre über den maximalen Gesamtbetrag
	Gesamtpool der variablen Vergütung	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
	STIP-Finanzierungspools	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat
	Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des Long-Term Incentive Plan (LTIP)	Vergütungsausschuss, basierend auf Vorschlägen des Group CEO, unter Berücksichtigung einer Risikoeinschätzung durch das Risk Management	Verwaltungsrat

Die Ausgestaltung des STIP und des LTIP wird regelmässig vom Vergütungsausschuss und vom Verwaltungsrat überprüft. Zusätzlich prüft der Verwaltungsrat regelmässig die Umsetzung der Pläne. Die Incentive-Pläne sind diskretionär und können jederzeit beendet, geändert oder überarbeitet werden.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Die Ergebnisse von Benchmark-Studien werden bei der Festsetzung der Honorare der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Vergütungsstruktur und Vergütungsbeträge des Group CEO und der anderen Mitglieder der Konzernleitung berücksichtigt. Bei der Analyse der Ergebnisse der Benchmark-Studien werden Marktpraktiken in den verschiedenen Ländern und interne Vergleiche der einzelnen Positionen berücksichtigt. Die Gesamtausrichtung der Zielvergütungspakete orientiert sich an den Medianwerten. Das Management wird bei diesen Aktivitäten durch mehrere Beratungsunternehmen unterstützt, die im Bereich der Ausgestaltung von Vergütungssystemen für internationale Führungskräfte tätig sind.

Werden in den Sitzungen des Vergütungsausschusses und des Verwaltungsrats selbst Entscheidungen hinsichtlich der individuellen Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten getroffen, nimmt dieser nicht an der Sitzung teil. Werden Entscheidungen zur individuellen Vergütung des Group CEO getroffen, ist dieser nicht anwesend. Wird über die individuelle Vergütung der anderen Mitglieder der Konzernleitung entschieden, nehmen auch diese Mitglieder nicht an der Sitzung teil. Weitere Einzelheiten zum Verantwortungsbereich des Vergütungsausschusses finden Sie auf der Seite 57 im Bericht über die Corporate Governance.

Vergütung und Risiko

Der Vergütungsausschuss und der Risiko- und Investmentausschuss treffen sich jährlich, um eine Risikoüberprüfung der Vergütungsarchitektur und der Vergütungs-Governance zu besprechen. Group Risk Management bewertete die Vergütungsarchitektur im Jahr 2017 und berichtete, dass sie mit dem effektiven Risikomanagement vereinbar ist und dass keine Anreize geschaffen werden, unangemessene Risiken einzugehen, welche die von der Gruppe tolerierten Risiken übersteigen.

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

Group Risk Management überprüft jährlich die Prozesse und Kriterien zur Identifizierung von Key-Risk-Taker-Positionen. Die Kriterien basieren auf Faktoren, die die Risikoübernahme innerhalb der Gruppe wesentlich betreffen, zum Beispiel die übergreifende Governance, Kapitalverzehr für jeden Risikotyp, wie im internen Modell festgelegt, Strategie und Reputation. Anschliessend werden die Kriterien auf diejenigen angewandt, die auf Konzernebene diese spezifischen Risiken eingehen oder kontrollieren, da diese auf Konzernebene am wesentlichsten sind. Bei der Anwendung der Kriterien im Jahr 2017 war die Zahl der Key-Risk-Taker-Positionen ähnlich wie im Vorjahr.

Group Risk Management liefert im Rahmen der jährlichen individuellen Leistungsbeurteilung zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen über alle Key Risk Taker. Zur Vergütung der Key-Risk-Taker-Positionen gehören sowohl der STIP als auch der LTIP, wobei die langfristige und somit aufgeschobene Vergütungskomponente stärker gewichtet wird.

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

Die interne Revision beurteilt regelmässig die operative Umsetzung des Vergütungsreglements bei Zurich, um sicherzustellen, dass die Vergütungsarchitektur in der gesamten Gruppe befolgt wird.

Richtlinien zum Aktienbesitz

Um die Interessen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung mit denjenigen der Aktionäre in Einklang zu bringen, gelten für die Mitglieder dieser Gremien folgende Vorgaben zum Aktienbesitz:

- für Verwaltungsratsmitglieder ein Aktienbesitz in Höhe des jährlichen Grundhonorars;
- für den Group CEO definitive Zuteilungen in fünffacher Höhe der Grundvergütung;
- für die anderen Mitglieder der Konzernleitung definitive Zuteilungen in 2,5-facher Höhe der Grundvergütung.

Damit die Verwaltungsratsmitglieder die Vorgabe erfüllen, erhalten sie einen Teil ihres Honorars in Aktien mit fünfjähriger Veräusserungsbeschränkung und tätigen Zukäufe am Markt. Die Mitglieder der Konzernleitung erfüllen diese Vorgabe über ihre Teilnahme am LTIP und über Zukäufe am Markt. Für den Aufbau der verlangten Aktienpositionen haben die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Group CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung fünf Jahre Zeit. Die Einhaltung dieser Richtlinie wird durch den Vergütungsausschuss jährlich überprüft.

Per 31. Dezember 2017 hielten die Verwaltungsratsmitglieder 47'012 Aktien und die Mitglieder der Konzernleitung 114'495 definitiv zugeteilte Aktien. Ende 2017 erfüllten alle Verwaltungsratsmitglieder und Mitglieder der Konzernleitung, die mindestens fünf Jahre im Verwaltungsrat oder in der Konzernleitung tätig waren, die Anforderungen zum Aktienbesitz.

Aktienverwässerung

Die Auswirkungen auf die Aktienverwässerung durch den langfristigen Incentive-Plan von Zurich werden als mässig angesehen und entsprechen der gängigen Marktpraxis. Gleichwohl ergreift Zurich Massnahmen gegen Aktienverwässerung, indem zurückgekaufte Aktien vernichtet werden, um den Verwässerungseffekt umzukehren, der sich in den letzten Jahren durch die definitive Zuteilung von Aktien gemäss dem langfristigen Incentive-Plan ergeben hat. Ebenso ist geplant, für den langfristigen Incentive-Plan in künftigen Jahren Aktien am Markt zu kaufen, statt neue Aktien auszugeben.

		2017	2016
Aktienverwässerung per 31. Dezember	Aktienverwässerung		
	Namenaktien per 31. Dezember	151'339'851	150'607'406
	Im Laufe des Jahres ausgegebene Aktien	732'445	202'442
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	0,48%	0,13%
	LTIP		
	Gesamtzahl der zielzugeteilten Aktien ¹	1'506'385	1'614'185
	– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	0,99%	1,07%
Gesamtzahl zugeteilter, aber noch nicht ausgeübter Aktienoptionen ²	n.a.	172'978	
– als Prozentsatz des Aktienkapitals, basierend auf den Namenaktien	n.a.	0,11%	

¹ Bei einer definitiven Zuteilung in Höhe von 83% für die 2018 definitiv zugeteilten Aktien und einer angenommenen definitiven Zuteilung von 100% in den Jahren 2019 und 2020. Für 2016 stellt die Zahl eine definitive Zuteilung von 121% im Jahr 2017 und eine angenommene definitive Zuteilung von 100% in den Jahren 2018 und 2019 dar.

² Diese verfielen 2017, sodass per 31. Dezember 2017 keine weiteren Aktien aus Optionen mehr ausstehen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Vergütungselemente

Gesamtvergütung

Die Gesamtzielvergütung ist am jeweiligen Marktmedian³ orientiert und umfasst folgende Komponenten:

Vergütungselemente	Fixe Vergütung	Variable Vergütung		Fixe Leistungen
	Grundgehalt	Kurzfristige Incentives	Langfristige Incentives ²	Pensionsanwartschaften und Nebenleistungen
Beschreibung	Feste Bezahlung für die ausgeübte Funktion zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Wird jährlich überprüft.	Diskretionäre Incentives für die Erreichung wichtiger finanzieller und individueller Ziele während des Jahres.	Jährliche Zielzuteilung von Aktien mit dreijährigem Aufschub gemäss vordefinierten Leistungskriterien. Unterstützung der längerfristigen Ziele, nachhaltige Unternehmensführung und Ausrichtung der langfristigen Interessen der Gruppe mit denjenigen der Aktionäre.	Nebenleistungen werden zum Zweck der Mitarbeitergewinnung und -bindung erbracht, orientieren sich an gängiger Marktpraxis und am Marktmedian. Ausgestaltung und Verwaltung von Pensionsplänen erfolgen in Einklang mit den Richtlinien der Gruppe.
Leistungsfaktoren bzw. Leistungskennzahlen	Hierzu können Umfang und Komplexität der Funktion, das Ausmass der Verantwortung und der geografische Standort gehören.	Zuteilung ist abhängig von: – der Rentabilitätsleistung der Gruppe bzw. des Landes bzw. der Geschäftseinheit; – der individuellen Leistung gemäss persönlichen Zielen und Verhaltensweisen entsprechend den Werten von Zurich, bewertet im Rahmen des Performancemanagementprozesses.	Die Höhe der definitiven Zuteilung richtet sich nach (i) dem erreichten TSR im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Insurance Titans 30 Index angehören, (ii) dem NIAS ROE und (iii) den Mittelzuflüssen.	Marktpraxis und Richtlinien der Gruppe.
Dauer	n.a.	1 Jahr.	3 bis 6 Jahre (zielzuteilte Aktien mit dreijähriger Sperrfrist; eine Hälfte der definitiv zuteilten Aktien unterliegt einer Veräusserungsbeschränkung von weiteren drei Jahren).	n.a.
Zuteilungsmöglichkeiten	In der Regel innerhalb einer Bandbreite von 80% bis 120% des jeweiligen Marktmedians.	Zuteilung von 0% bis 200% der Zielzuteilung einer Person.	Definitive Zuteilung von 0% bis 200% der bedingt zuteilten Aktien.	n.a.
Berechtigung	Alle Mitarbeitenden.	Landesspezifisch (über 37'150 Planteilnehmer im Jahr 2017).	Mitglieder der Konzernleitung und eine bestimmte Gruppe der höchsten Führungspositionen, einschliesslich Key Risk Takers.	Landesspezifisch.
Umsetzung	Fixe Barvergütung.	Leistungsbezogene Barvergütung.	Leistungsbezogene Aktien.	Landesspezifische fixe Leistungen.
Clawback, Malus und Absicherung	n.a.	Clawback für Mitglieder der Konzernleitung, welcher unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsieht. Malusbedingungen für alle STIP-Teilnehmer, die Zuteilungen verringern oder ausschliessen.	Clawback für Mitglieder der Konzernleitung, welcher unter bestimmten Bedingungen Erstattung, Anspruchsverlust und/oder Clawback vorsieht. Malusbedingungen für alle LTIP-Teilnehmer, die bedingte Zuteilungen verringern oder ausschliessen. Die Einzelabsicherung von aktienbasierter Vergütung im Rahmen des LTIP ist verboten.	n.a.

³ Um die Entscheidungsfindung zu Vergütungsstrukturen und -höhen zu unterstützen, wird parallel zu Vergleichsanalysen in dem betreffenden Markt eine Überprüfung der internen Relativität durchgeführt. Ziel ist die Ausrichtung der Gruppe am jeweiligen Marktmedian. Der relevante Markt richtet sich nach der Art der jeweiligen Funktion und berücksichtigt neben anderen Faktoren den geografischen Standort, den Umfang der Funktion und die nach Branche und Grösse vergleichbaren Unternehmen.

Grundgehalt

Informationen bezüglich der Grundgehälter können der Tabelle mit den Vergütungskomponenten entnommen werden.

Variable Vergütung

Die Incentive-Pläne sehen eine Reihe von Zuteilungsmöglichkeiten vor, die an das Leistungsniveau gekoppelt sind. Überdurchschnittliche Geschäftsergebnisse und persönliche Leistungen der Mitarbeitenden können zu über der Zielgrösse liegenden variablen Zahlungen führen. Bleiben die Leistungen hinter den Erwartungen zurück, kann die variable Vergütung geringer als die Zielgrösse ausfallen. Variable Vergütungen werden in Märkten, in denen sie die Norm sind, gewährt, um die Mitarbeitenden zu motivieren und wichtige kurz- und langfristige Geschäftsziele zur Steigerung der Wertschöpfung für die Aktionäre zu erreichen. Die variablen Gehaltskomponenten können sowohl kurzfristige als auch langfristige Incentives umfassen.

Am 1. Januar 2017 in Kraft getretene Änderungen der kurz- und langfristigen Incentives von Zurich:

2016 wurde mitgeteilt, dass Zurich zu einer einfacheren, stärker am Kunden orientierten Struktur überging, um die Komplexität zu verringern, das Verantwortungsbewusstsein zu steigern und den Teams zu ermöglichen, differenziert und auf einzigartige Weise Produkte zu liefern und Dienstleistungen zu erbringen. Die Zusammenlegung von Leben- und Nichtlebensgeschäft unter einem gemeinsamen Führungsteam, eine umfassende Kundensicht und ein einheitlicher Marktansatz tragen dazu bei, dies zu erreichen.

Zurich ergriff die Gelegenheit, Änderungen an den Incentive-Plänen vorzunehmen, um sie auf die neue Organisationsstruktur und die strategische Ausrichtung abzustimmen. Die wichtigsten Änderungen, die im Vergütungsbericht 2016 dargestellt sind und am 1. Januar 2017 in Kraft traten, waren:

- Abstimmung der STIP-Architektur auf die neue Organisationsstruktur, wobei die Segment-STIP-Pools durch verschiedene STIP-Pools auf Gruppen-, Länder- und Geschäftseinheitsebene ersetzt wurden.
- Bei den finanziellen Kriterien für die Festlegung der Finanzierung jedes Pools steht die Erreichung der Zielvorgaben für den Betriebsgewinn im Vordergrund.
- Rekalibrierung der Mittelzuflussziele für die definitive LTIP-Zuteilung entsprechend den am Investorentag im November 2016 festgelegten Zielen für den Leistungszeitraum 2017 bis 2019.

Mehr Informationen zum STIP und LTIP finden Sie weiter unten.

Kurzfristige Incentives

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

Kurzfristige Incentives unterstützen Mitarbeitende, ihre Leistung auf die Erreichung wichtiger kurzfristiger finanzieller und individueller Ziele zu fokussieren, die zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Die individuelle STIP-Zuteilung richtet sich, wie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt, nach der Zielzuteilung, der finanziellen Performance, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungshöhe und der individuellen Leistung.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)



Nachfolgend ist der Aufbau des STIP im Detail beschrieben:

Instrument und Zielzuteilung

Zuteilungen im Rahmen des STIP werden in bar ausbezahlt. Für jeden Teilnehmer wird eine STIP-Zielzuteilung für das Leistungsjahr in Höhe von maximal 100% des Grundgehalts am Ende des Bemessungsjahrs festgelegt (wenn vom Verwaltungsrat nicht anders beschlossen). Jeder Teilnehmer ist im Rahmen der übergreifenden STIP-Pool-Architektur für 2017 einem der STIP-Pools zugeordnet:

- Gruppen-Pools für das Leadership Team, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.
- Investment Management-Pool.
- Commercial Insurance-Pool.
- Länder-Pools.
- Farmers: der reguläre Farmers-Pool mit einem neu eingerichteten Pool für Farmers New World Life.
- Joint-Venture-Pools.

Die STIP-Pool-Struktur wird jährlich durch den Verwaltungsrat überprüft und genehmigt und ist an der Organisationsstruktur von Zurich ausgerichtet.

Finanzielle Performance

Zu den Finanzkennzahlen für die Finanzierung der Pools gehören typischerweise:

- Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe für Mitglieder des Leadership Teams, Kontrollfunktionen und Mitarbeitende auf Konzern- und Regionalebene.
- Die relevanten BOP-Kennzahlen für Länder, Geschäftseinheiten und Commercial Insurance.
- Anlageergebnisse für Investment Management.
- Spezifische wachstums-, rentabilitäts- und kundenbezogene Kennzahlen für Farmers.

Am Jahresende werden die wesentlichen Finanzkennzahlen mit dem Geschäftsplan verglichen, der im Dezember vor dem jeweiligen Bemessungsjahr durch den Verwaltungsrat beschlossen wurde. Eine qualitative Beurteilung der finanziellen Performance wird auch durchgeführt, um eine ganzheitliche Leistungsbewertung einschliesslich der Überprüfung der Vergütung durch den Group CRO zu gewährleisten. In Abhängigkeit vom Ergebnis dieser Beurteilung kann die Finanzierung der STIP-Pools zwischen 0% und 175% des Zielwerts liegen, doch in der Regel liegt die Finanzierung in der Grössenordnung von 80% bis 120% des Zielwerts.

Der Group CEO legt dem Vergütungsausschuss Empfehlungen bezüglich der Finanzierung der STIP-Pools und der Höhe des Gesamtbetrags vor, der für die STIP-Zahlungen in der gesamten Gruppe erforderlich ist. Nach Prüfung und Analyse bespricht der Vergütungsausschuss seine endgültigen Empfehlungen mit dem Verwaltungsrat und legt sie diesem zur Genehmigung vor.

Höhe der STIP-Zuteilungen

Die finanzielle Performance bestimmt, in welcher Höhe Mittel für die einzelnen STIP-Pools zur Verfügung stehen, und wie hoch die resultierenden potenziellen STIP-Zuteilungen für verschiedene Stufen persönlicher Leistungen ausfallen. Wenn beispielsweise die finanzielle Performance den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilung für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, dessen STIP-Zielzuteilung entsprechen. Wenn die finanzielle Performance dagegen nur teilweise den Erwartungen entspricht, wird die STIP-Zuteilung für einen Mitarbeitenden, der seine individuellen Ziele erfolgreich erreicht, unterhalb der Zielzuteilung festgelegt und kann 0% seiner STIP-Zielzuteilung betragen. Ebenso, wenn die finanzielle Performance die Erwartungen übertrifft, kann eine Zuteilung für einen Mitarbeitenden auch über der Zielzuteilung liegen, wobei jedoch eine Obergrenze von 200% der jeweiligen STIP-Zielzuteilung gilt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Persönliche Leistung

Am Anfang des Jahres formuliert und vereinbart jeder Mitarbeitende zusammen mit seinem Linienvorgesetzten die Ziele für das Jahr. Die persönlich erreichten Leistungen werden im Laufe und am Ende des Jahres anhand des Performancemanagementprozesses der Gruppe beurteilt. Bei diesem Prozess wird eine Bewertungsskala von 1 bis 5 verwendet, wobei 5 die höchste Bewertung darstellt. Für jede der Bewertungen gibt es eine Verteilungs- und Auszahlungsrichtlinie. Etwaige Verletzungen interner oder externer Regeln oder Anforderungen durch einen Teilnehmer finden bei der Beurteilung und der anschliessenden Bewertung der persönlichen Leistung Berücksichtigung.

STIP-Zuteilung

Die finanzielle Performance, die daraus resultierende STIP-Zuteilungshöhe und die persönliche Leistungsbeurteilung bestimmen die endgültige individuelle STIP-Zuteilung für das Jahr, die zwischen 0% und 200% der jeweiligen STIP-Zielzuteilung liegen kann. Auf diese Weise werden die STIP-Zuteilungen basierend auf finanzieller Performance und persönlicher Leistung differenziert.

Kurzfristige Incentives werden primär über STIP ausgerichtet, obwohl zudem in einigen wenigen Ländern lokale Pläne bestehen. Der Gruppenplan wird im gesamten Unternehmen verwendet und ist in vielen Ländern für alle Mitarbeitenden des entsprechenden Landes, die für die Teilnahme ausgewählt werden, gültig. In anderen Ländern nimmt, je nach Marktpraxis am betreffenden Standort, nur das oberste Management am STIP teil. Bestehen lokale Pläne, sind diese im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien wie der gruppenweite STIP ausgestaltet.

Langfristige Incentives

Langfristige Incentive-Pläne (drei bis sechs Jahre) sind leistungsabhängig und wie folgt strukturiert:

Um das Erreichen der längerfristigen finanziellen Ziele der Gruppe zu unterstützen, werden langfristige Incentives eingesetzt, die für eine festgelegte Gruppe von Führungskräften und das oberste Management bestimmt sind, deren Aufgaben sich speziell auf die Leistungsfaktoren für die langfristige Entwicklung der Wertschöpfung für die Aktionäre konzentrieren. Zu dieser Gruppe gehören die Personen mit den höchsten Gesamtvergütungen sowie Personen, deren Tätigkeiten erheblichen Einfluss auf das Risikoprofil der Gruppe haben. Des Weiteren bringt der LTIP Incentives und Verhaltensweisen der Teilnehmer mit den Interessen der Gruppe und ihrer Aktionäre in Einklang. Um diese Zielsetzung weiter zu unterstützen, ist die Einzelabsicherung von Aktien der Zurich Insurance Group AG verboten.

In Abstimmung mit dem Risikoprofil und der Geschäftsstrategie der Gruppe und unter Berücksichtigung der Best-Practice-Grundsätze für Versicherungsgesellschaften, Ansichten von Stimmrechtsberatern und Aktionären werden die langfristigen Incentives mit einem aufgeschobenen Element ausgestattet, das den wesentlichen Risiken und dem zeitlichen Horizont Rechnung trägt. Eine derartige aufgeschobene Vergütung ist so strukturiert, dass sie das Risikobewusstsein von Teilnehmern fördert und die Teilnehmer ermutigt, das Geschäft auf nachhaltige Weise zu führen. Der LTIP für den Leistungszeitraum 2017 bis 2019 ist in der nachstehenden Übersicht dargestellt.



Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Nachfolgend ist der Aufbau des LTIP im Detail beschrieben:

Instrument und Zielzuteilung

Die Zuteilungen erfolgen durch die Zielzuteilung von Aktien am dritten Werktag im April. Für jeden Teilnehmer wird eine jährliche Zielzuteilung für das Zuteilungsjahr als Prozentsatz vom jährlichen Grundgehalt festgelegt. Die Anzahl der zielzuteilten Aktien wird berechnet, indem die Zielzuteilung durch den Schlusskurs am Tag vor der Zuteilung geteilt wird.

Finanzielle Performance

Die finanzielle Performance wird durch die Beurteilung der Leistungskriterien anhand des Zuteilungsrasters ermittelt, die durch den Verwaltungsrat jährlich festgelegt und überprüft werden, um die Ausrichtung an der Strategie und den finanziellen Zielen zu gewährleisten.

Zu den Leistungskriterien für den Zeitraum 2017 bis 2019 gehören:

(i) Der erreichte TSR im Verhältnis zu einer internationalen Vergleichsgruppe von Versicherungsgesellschaften, die dem Dow Jones Insurance Titans 30 Index angehören. Der Vergütungsausschuss prüft regelmässig die Vergleichsunternehmen, die in die Bewertung des relativen TSR eingeschlossen werden sollen, um sicherzustellen, dass die Vergleichsgruppe eine starke TSR-Korrelation aufweist und das Unternehmensprofil und die geografische Ausdehnung der Gruppe widerspiegelt. Die branchenspezifische Vergleichsgruppe umfasst die folgenden Unternehmen: AIG, Allianz, Allstate, Aviva, AXA, Chubb, Generali, Legal & General, Manulife Financial Corp, MetLife, Munich Re, Progressive Ohio, Prudential Plc, QBE, Swiss Re, The Hartford und Travelers Cos. Inc.

(ii) NIAS ROE (Jahresdurchschnitt über drei Jahre) und

(iii) Mittelzuflüsse (kumulativ über den Zeitraum von drei Jahren).

Die Ziele für die Mittelzuflüsse wurden mit einem Zuwachs von USD 0,5 Mrd. rekalibriert, sowie im Zuteilungsraster auf der vorigen Seite dargelegt. Dies ist von Relevanz für den Leistungszeitraum 2017 bis 2019 mit definitiver Zuteilung 2020. Für die Zuteilungsentscheidungen 2018 und 2019 von Zuteilungen früherer Pläne ist das im Vergütungsbericht für 2015 und 2016 aufgeführte Zuteilungsraster massgeblich.

Die Leistungskriterien für den LTIP wurden vom Verwaltungsrat beschlossen, um die wichtigsten strategischen Ziele zu unterstützen und die Generierung von langfristigem Mehrwert zu fördern. Der NIAS ROE ist eine wichtige Messgrösse für Aktionäre und unterstützt die Ausrichtung der LTIP-Teilnehmer an den Aktionärsinteressen. Die NIAS-ROE-Ziele für den LTIP sind auch an den Zielen im Finanzplan ausgerichtet. Die Sicherstellung ausreichender flüssiger Mittel ist ein weiteres zentrales Element der Finanzziele von Zurich und zeigt das Engagement des Unternehmens für die Schaffung von Liquidität für das Geschäft und die Aktionärsanforderungen. Daher werden auch die Mittelzuflüsse für den LTIP berücksichtigt. Darüber hinaus gewährleistet der relative TSR als Messgrösse, dass eine externe Sicht der Branche zum Tragen kommt, indem die Leistung von Zurich im Vergleich zu ihren Mitbewerbern berücksichtigt wird.

Jede Leistungskennzahl wird einzeln über eine dreijährige Bemessungsperiode bewertet, beginnend am Anfang des Kalenderjahrs, in dem die Zielzuteilung der Aktien erfolgt. Jede dieser Kennzahlen wird jeweils zu einem Drittel gewichtet. Die Höhe der definitiven Zuteilung wird dem Zuteilungsraster entsprechend festgelegt.

Höhe der definitiven Zuteilung

Die Höhe der definitiven Zuteilung bestimmt, welcher Prozentsatz der zielzuteilten Aktien definitiv zugeteilt wird. Die zielzuteilten Aktien werden nicht definitiv zugeteilt, wenn nicht bei allen drei Leistungskriterien der jeweilige Mindestschwellenwert erreicht wird.

Der Group CEO unterbreitet dem Vergütungsausschuss einen Vorschlag für die Höhe der definitiven Zuteilung, über die der Verwaltungsrat letztlich abstimmt. Der Verwaltungsrat kann nach eigenem Ermessen handeln, um unvorhergesehene Ergebnisse zu vermeiden oder die finanziellen Auswirkungen der getroffenen Entscheidungen zur Umsetzung der Strategie zu berücksichtigen oder mit aussergewöhnlichen Umständen umzugehen. Eine Anpassung um +/-25% der errechneten definitiven Zuteilung kann vorgenommen werden; dies kann positiv oder negativ sein.

Aussergewöhnliche individuelle Anpassungen

Das Recht, die Höhe der Zuteilung zu ändern, um besonderen Umständen Rechnung zu tragen, ist dem Group CEO vorbehalten. Ausgenommen hiervon sind Änderungen, die die Mitglieder der Konzernleitung betreffen, bei denen dieses Recht dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten ist. Vor der definitiven Zuteilung kann eine Anpassung der Höhe der errechneten Zuteilung um +/-25% im Einzelfall vorgenommen werden. Wenn die Leistung es jedoch unter aussergewöhnlichen oder unüblichen Umständen rechtfertigt, können Ausnahmen von der Anpassung um +/-25% gemacht werden. In dieser Hinsicht behält sich Zurich das Recht vor, die definitive Zuteilung anzupassen und ihre Höhe während der Periode vor der definitiven Zuteilung für einen Mitarbeitenden gegebenenfalls auf 0% zu setzen, um speziellen Umständen Rechnung zu tragen (z. B. im Zusammenhang mit einem Verstoß gegen interne oder externe Regelungen). Sämtliche derartigen Anpassungen sind jedoch ausschliesslich dem Vergütungsausschuss und dem Verwaltungsrat vorbehalten.

Die definitive Höhe der Zuteilung, die aussergewöhnliche individuelle Anpassungen beinhalten kann, wird dann zur Ermittlung der Anzahl der Aktien, die definitiv zugeteilt werden sollen, verwendet.

LTIP-Zuteilung

Am 3. April, drei Jahre nach der Zielzuteilung der Aktien an die Teilnehmer, wird die definitive LTIP-Zuteilung ausgegeben. Die definitive LTIP-Zuteilung für einen einzelnen Teilnehmer darf nicht mehr als 200% der Gesamtzahl der zielzugeteilten Aktien und der unten genannten als dividendenäquivalent zielzugeteilten Aktien betragen.

Die Hälfte aller definitiv zugeteilten Aktien unterliegt einer weiteren dreijährigen Veräusserungsbeschränkung ab dem Tag der definitiven Zuteilung. Dadurch verlängert sich die Verfügungsbeschränkung, bestehend aus dem Aufschub bis zur definitiven Zuteilung und der Veräusserungsbeschränkung, für diesen Teil der Zuteilung auf sechs Jahre.

Dividendenäquivalente zielzugeteilte Aktien

Um die Interessen der Planteilnehmer noch besser mit denen der Aktionäre in Einklang zu bringen, können den zielzugeteilten Aktien dividendenäquivalente zielzugeteilte Aktien gutgeschrieben werden. Die Anzahl der dividendenäquivalenten zielzugeteilten Aktien richtet sich nach den Dividenden, die vor der definitiven Zuteilung tatsächlich an die Aktionäre ausgezahlt wurden. Die Höhe der Dividende wird in jedem Jahr des Erdienungszeitraums anhand der Anzahl der zielzugeteilten Aktien berechnet, die zum Zeitpunkt der Zielzuteilung bereitgestellt werden. Dieser Betrag wird anschliessend auf der Grundlage des Schlusskurses der Aktien am Tag vor der Dividendenausschüttung in dividendenäquivalente zielzugeteilte Aktien umgerechnet. Im Zuteilungsjahr werden keine dividendenäquivalenten zielzugeteilten Aktien gutgeschrieben, wenn die Zuteilung nach dem Ex-Dividendtag erfolgt. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die Anzahl zielzugeteilter Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzugeteilten Aktien anhand der Leistungskriterien gemäss dem LTIP-Zuteilungsraster für die definitive Zuteilung bewertet. Auf diese Weise fallen nur für die auf zielzugeteilten Aktien basierenden definitiv zugeteilten Aktien dividendenäquivalente Aktien an. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalente zielzugeteilte Aktien keine Dividenden an. Die definitiv zugeteilten dividendenäquivalenten Aktien unterliegen Veräusserungsbeschränkungen von gleicher Dauer wie die definitiv zugeteilten Aktien.

Definitive LTIP-Zuteilungen

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

Höhe der definitiven Zuteilung im Rahmen des LTIP		Höhe der definitiven Zuteilung in Prozent der Zielzuteilung in den Jahren						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	Durchschnitt
Jahr der Aktien-Zielzuteilung	2012 ¹	97%	50%	139%				95%
	2013 ¹		50%	139%	0%			63%
	2014 ²			n.a.	0%	121%		81%
	2015				n.a.	n.a.	83%	83%
	2016 ³					n.a.	n.a.	n.a.
	2017 ³						n.a.	n.a.

¹ Vor 2014 erfolgte die definitive Zuteilung des LTIP in drei gleichen Tranchen über die drei auf das Zuteilungsjahr folgenden Jahre.

² Der Verwaltungsrat hat den Übergang zu einem dreijährigen Aufschub mit Wirkung ab 1. Januar 2014 genehmigt. Im Zuge des Übergangs zum dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung wurde die Zielzuteilung des LTIP 2014 zu einem Drittel nach zwei Jahren (2016) und zu zwei Dritteln nach drei Jahren (2017) definitiv zugeteilt. Daher basiert der berechnete Durchschnitt für die 2014 getätigte Zuteilung auf einem gewichteten Durchschnitt der Zuteilungen von 2016 und 2017, zu einem Drittel resp. zwei Dritteln.

³ Für die Zuteilungen 2016 und 2017 wird die Höhe der definitiven Zuteilungen 2019 bzw. 2020 bekannt gegeben.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Pensionsanwartschaften

Die Gruppe sieht für die Mitarbeitenden eine Reihe von Pensionsleistungen vor, die sich an der lokalen Marktpraxis orientieren sollen. Die Höhe der Leistungen wird am jeweiligen Marktmedian ausgerichtet. Das Group Pensions Committee überwacht das Management der Pensionsvereinbarungen der Gruppe im Rahmen der Risikovermeidungsstrukturen, die für die Gestaltung der Leistungen, der Investitionen, der Finanzierung und der Rechnungslegung geschaffen wurden. Das Group Pensions Committee und die jeweiligen Länder bewerten regelmässig die Wettbewerbsumgebung im Hinblick auf Pensionsleistungen. In den letzten Jahren verlagerte sich der Schwerpunkt eindeutig weg von Pensionsplänen mit Leistungsprimat, bei denen die Höhe der Leistungen sich nach dem Endgehalt richtet. Heute nehmen fast alle neuen Mitarbeitenden an Plänen teil, die auf einem Beitragsprimat und/oder einem Cash-Balance-Ansatz basieren.

Sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen

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

Geprüft

Die im Vergütungsbericht enthaltenen Informationen, die gemäss den Artikeln 14 bis 16 der VegüV bereitgestellt werden, müssen entsprechend den Prüfvorschriften der VegüV (Artikel 13, Absatz 1 und Artikel 17 der VegüV) extern geprüft werden. Zusätzlich werden alle gemäss Artikel 663c des Schweizerischen Obligationenrechts vorgeschriebenen Informationen auch innerhalb des Vergütungsberichts geprüft und als solche veröffentlicht. Alle geprüften Abschnitte sind entsprechend gekennzeichnet.

Vergütungen und Aktienbesitz 2017

Der folgende Abschnitt erläutert die Vergütungen und den Aktienbesitz von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie die Vergütungen aller Mitarbeitenden.

Verwaltungsrat

Verwaltungsrats honorare

Als weltweit tätige Versicherungsgesellschaft muss die Höhe der Verwaltungsrats honorare so bemessen sein, dass die Gruppe hochkarätige Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Hintergründen gewinnen und halten kann. Um bei der Festsetzung der Verwaltungsratsvergütung behilflich zu sein, führt ein unabhängiger Berater regelmässig Vergleichsstudien durch. Zurich ist bestrebt, die Vergütung ihrer Verwaltungsratsmitglieder an jeweiligen Medianwerten auszurichten. Hierbei wird der Swiss Market Index (SMI) als Grundlage herangezogen. Die Höhe des Honorars wird für jedes Verwaltungsratsmitglied basierend auf der Funktion und entsprechend der Vergütungsstruktur festgelegt. Die Honorare werden in bar und in Aktien ausgerichtet, wobei etwa die Hälfte des Grundhonorars in Aktien von Zurich mit einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung entrichtet wird. Die an die Verwaltungsratsmitglieder zu entrichtenden Honorare (einschliesslich des in veräusserungsbeschränkten Aktien entrichteten Anteils) sind nicht an das Erreichen spezifischer Leistungsziele gebunden.

In der folgenden Tabelle sind Struktur und Höhe der Honorare des Präsidenten, des Vizepräsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie die Honorare von Ausschussmitgliedern und der Vorsitzenden der vier Ausschüsse ausgewiesen.

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

Honorarstruktur für die Mitglieder des Verwaltungsrats¹

	Honorare in bar (in CHF '000)	Honorare in veräusserungs- beschränkten Aktien (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2017 (in CHF '000)	Gesamt- honorare 2016 (in CHF '000)
Grundhonorar für den Präsidenten des Verwaltungsrats ²	750	750	1'500	1'500
Grundhonorar für den Vizepräsidenten des Verwaltungsrats ²	200	200	400	400
Grundhonorar für Mitglieder des Verwaltungsrats	120	120	240	240
Ausschussvergütung ³	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses	80	–	80	80
Honorar für den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Risiko- und Investmentausschusses	60	–	60	60
Honorar für den Vorsitzenden des Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschusses ⁴	60	–	60	60

¹ Ohne andere Honorare für Mitgliedschaften in Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften von Zurich (von Generalversammlung zu Generalversammlung).

² Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

³ Betrag bleibt gleich, unabhängig davon, in wie vielen Ausschüssen ein Verwaltungsratsmitglied mitwirkt.

⁴ Für 2017 und 2016 wurden diese Honorare nicht gezahlt, weil der Präsident des Verwaltungsrats auch Vorsitzender des Governance-, Nominierungs- und Corporate Responsibility-Ausschusses war.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, finden Sie im Bericht über die Corporate Governance auf Seite 46. 2017 bestand der Verwaltungsrat ausschliesslich aus nicht geschäftsführenden Mitgliedern, die von der Geschäftsführung unabhängig sind.

Ist ein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig Mitglied des Verwaltungsrats einer oder mehrerer Tochtergesellschaften von Zurich, hat das Verwaltungsratsmitglied darüber hinaus einen Anspruch auf ein zusätzliches Honorar in Höhe von CHF 50'000 für das Jahr 2017 (2016: CHF 50'000) sowie von weiteren CHF 10'000 für das Jahr 2017 (2016: CHF 10'000), wenn es auch einem Prüfungsausschuss eines solchen Verwaltungsrats vorsitzt. Die Honorarstruktur für den Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft kann geändert werden, wenn bestimmte Umstände – wie ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Erfüllung der Aufgaben eines Verwaltungsratsmitglieds – dies rechtfertigen.

Die an die Verwaltungsratsmitglieder von Zurich Insurance Group AG und Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG gezahlten Honorare für das per 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr beliefen sich auf insgesamt CHF 4'832'000. Davon wurden CHF 2'802'000 in bar ausbezahlt, und der Wert der zugeteilten Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren belief sich zum Zeitpunkt der Zuteilung auf CHF 2'030'000. Zum Zeitpunkt der Zuteilung notierte der Aktienkurs bei CHF 285.90. Der entsprechende Gesamtbetrag für 2016 belief sich auf CHF 4'607'500. Davon wurden CHF 2'697'500 in bar ausbezahlt, und der Wert der zugeteilten Aktien mit einer Veräusserungsbeschränkung von fünf Jahren belief sich zum Zeitpunkt der Zuteilung auf CHF 1'910'000. Zum Zeitpunkt der Zuteilung im Jahr 2016 notierte der Aktienkurs bei CHF 222.90. Die Verwaltungsrats honorare sind nicht pensionsberechtigt.

In den nachstehenden Tabellen sind die in den Jahren 2017 und 2016 an die Verwaltungsräte ausbezahlten Honorare in Schweizer Franken aufgeführt. 2017 gehörten zehn Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und ein Mitglied während eines Teils des Jahres. 2016 gehörten acht Mitglieder dem Verwaltungsrat während des gesamten Jahres an und fünf Mitglieder während eines Teils des Jahres.

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2017

in CHF	2017 ¹						
	Honorare in bar				Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{5,6}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	für den Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴			
T. de Swaan, Präsident ⁷	750'000	n/a	n/a	27'000	777'000	750'000	1'527'000
F. Kindle, Vizepräsident ⁷	200'000	n/a	n/a	–	200'000	200'000	400'000
J. Amble, Mitglied ⁸	120'000	60'000	40'000	–	220'000	120'000	340'000
C. Bessant, Mitglied ⁹	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000
S. Bies, Mitglied	120'000	60'000	60'000	50'000	290'000	120'000	410'000
A. Carnwath, Mitglied ⁸	120'000	60'000	40'000	–	220'000	120'000	340'000
C. Franz, Mitglied	120'000	60'000	60'000	–	240'000	120'000	360'000
J. Hayman, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
K. Mahbubani, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
D. Nish, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000
Gesamt in CHF¹⁰	2'000'000	525'000	200'000	77'000	2'802'000	2'030'000	4'832'000

Geprüft

Verwaltungsrats-
honorare 2016

in CHF

2016¹

	Honorare in bar					Gesamt- honorar in bar	Gesamt- honorar in veräusse- rungsbe- schränkten Aktien ^{5, 11}	Gesamt- honorar
	Grund- honorar	Ausschuss- vergütung ²	Ausschuss- vorsitz ³	Sonstige Honorare ⁴	für den			
T. de Swaan, Präsident ^{7, 12}	750'000	n/a	n/a	–	750'000	750'000	1'500'000	
F. Kindle, Vizepräsident ^{7, 13}	200'000	n/a	n/a	–	200'000	200'000	400'000	
J. Amble, Mitglied	120'000	60'000	60'000	–	240'000	120'000	360'000	
S. Bies, Mitglied	120'000	60'000	60'000	50'000	290'000	120'000	410'000	
A. Carnwath, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000	
R. del Pino, Mitglied ¹³	30'000	15'000	–	–	45'000	–	45'000	
T. Escher, Mitglied ¹³	30'000	15'000	15'000	–	60'000	–	60'000	
C. Franz, Mitglied	120'000	60'000	45'000	–	225'000	120'000	345'000	
J. Hayman, Mitglied ¹³	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000	
M. Mächler, Mitglied	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000	
K. Mahbubani, Mitglied ¹³	120'000	60'000	–	–	180'000	120'000	300'000	
D. Nicolaisen, Mitglied ¹³	30'000	15'000	20'000	12'500	77'500	–	77'500	
D. Nish, Mitglied ¹³	90'000	45'000	–	–	135'000	120'000	255'000	
Gesamt in CHF¹⁰	1'940'000	495'000	200'000	62'500	2'697'500	1'910'000	4'607'500	

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Verwaltungsratsmitglieder angefallen sind.

² Mitglieder eines Ausschusses erhalten für ihren Einsatz in den Ausschüssen, unabhängig von der Anzahl der Ausschüsse, eine Barvergütung in Höhe von CHF 60'000 (2016: CHF 60'000). Die Ausschüsse, in denen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

³ Die Ausschussvorsitzenden erhalten ein Jahreshonorar in Höhe von CHF 60'000 (2016: CHF 60'000), und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält zusätzliche CHF 20'000 (2016: CHF 20'000). Informationen darüber, in welchen Ausschüssen die Verwaltungsratsmitglieder tätig sind, und wer den Vorsitz in den Ausschüssen führt, sind im Bericht über die Corporate Governance zu finden.

⁴ Zusätzlich zu ihren Honoraren als Verwaltungsratsmitglied der Zurich Insurance Group AG bezogen Susan Bies 2016 und 2017 und Don Nicolaisen 2016 eine Vergütung für ihre Mitgliedschaften im Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft Zurich American Insurance Company. Als Anerkennung für seine langjährige Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident und seine herausragenden Leistungen für Zurich erhielt Tom de Swaan ein Abschiedsgeschenk im Wert von CHF 27'000. Die sich hieraus ergebenden Steuerverbindlichkeiten in der Schweiz werden von der Gesellschaft erfüllt.

⁵ Die den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugeteilten Aktien sind nicht an die Erreichung von Leistungskriterien gebunden und unterliegen einer fünfjährigen Veräusserungsbeschränkung.

⁶ Per 16. Juni 2017 wurden Tom de Swaan 2'623, Fred Kindle 700 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 420 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 15. Juni 2017 gültigen Aktienkurses (CHF 285.90). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

⁷ Weder der Präsident noch der Vizepräsident erhalten für ihre Tätigkeit in den Ausschüssen des Verwaltungsrats von Zurich zusätzliche Honorare.

⁸ Joan Amble trat per 26. Juni 2017 von ihrer Funktion als Vorsitzende des Prüfungsausschusses zurück. Ab diesem Datum übernahm Alison Carnwath die Funktion.

⁹ An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. März 2017 wurde Catherine Bessant in den Verwaltungsrat gewählt.

¹⁰ In Übereinstimmung mit den anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich im Jahr 2017 Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von insgesamt CHF 177'366. 2016 beliefen sich die entsprechenden Beträge auf CHF 293'471. Sämtliche persönlichen Beiträge der Verwaltungsratsmitglieder an Sozialversicherungssysteme sind in den aufgeführten Beträgen in der vorstehenden Tabelle enthalten. In der Schweiz wohnhafte Verwaltungsratsmitglieder haben Anspruch auf ausgewählte Nebenleistungen.

¹¹ Per 16. Juni 2016 wurden Tom de Swaan 3'364, Fred Kindle 897 und den anderen Verwaltungsratsmitgliedern je 538 Aktien zugeteilt. Die Anzahl Aktien, die den Mitgliedern aufgrund des ihnen zustehenden Honoraranteils, der in Aktien auszurichten ist, zugeteilt wurde, berechnet sich anhand des am 15. Juni 2016 gültigen Aktienkurses (CHF 222.90). Wenn der Wert der zugeteilten Aktien nicht dem Wert des in Aktien auszurichtenden Honoraranteils entsprach, wurde die Differenz in bar ausbezahlt.

¹² Per 1. Dezember 2015 wurde Tom de Swaan zum Chief Executive Officer ad interim ernannt. Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen an Tom de Swaan für diese Funktion oder als Mitglied der Konzernleitung. 2016 entschied der Verwaltungsrat, dass Tom de Swaan eine zusätzliche Vergütung für die Zeit erhält, in der er die Funktion des Chief Executive Officer ad interim innehatte. Diese Vergütung wurde als Vergütung für die Geschäftsführung ausgewiesen und war im maximalen Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung enthalten, die von den Aktionären an der Generalversammlung 2015 genehmigt wurde oder Artikel 18 Absatz 4 der Statuten entspricht. Weitere Details können dem Abschnitt Konzernleitung – Vergütung der Konzernleitung für 2016 entnommen werden.

¹³ An der ordentlichen Generalversammlung vom 30. März 2016 wurden Jeffrey Hayman und David Nish in den Verwaltungsrat gewählt; Rafael del Pino, Thomas Escher und Don Nicolaisen standen nicht mehr zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung. Fred Kindle und Kishore Mahbubani wurden als Mitglieder des Vergütungsausschusses gewählt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

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

An der ordentlichen Generalversammlung vom 29. März 2017 wurde Catherine Bessant neu in den Verwaltungsrat gewählt. Es wurden keine Antrittsprämien gezahlt oder andere Leistungen gewährt. Kein Mitglied des Verwaltungsrats trat zurück.

Wie der Tabelle mit den Verwaltungsrats Honoraren 2017 zu entnehmen ist, erhielt Tom de Swaan als Anerkennung für seine Mitarbeit und seine herausragenden Leistungen für Zurich ein Abschiedsgeschenk im Wert von CHF 27'000. Kein Verwaltungsratsmitglied hat – abgesehen von den oben aufgeführten Vergütungen – zusätzliche Honorare oder Vergütungen oder Sachleistungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Verwaltungsratsmitglieder

Ehemalige Verwaltungsratsmitglieder erhielten weder im Verlauf des Jahres 2017 noch während des Jahres 2016 Leistungen oder Darlehen zu nicht marktüblichen Konditionen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet.

Den Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehende Personen

Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2017 bzw. 2016 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Zudem bestanden gegenüber Verwaltungsratsmitgliedern oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern nahestehenden Personen per 31. Dezember 2017 bzw. 31. Dezember 2016 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Aktienpläne und Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

Im Folgenden ist die Anzahl Aktien der Zurich Insurance Group AG aufgelistet, welchen Verwaltungsräte besitzen, die per Ende des Jahres 2017 im Amt waren. Der ausgewiesene Aktienbesitz schliesst den Anteil an Aktien ein, der den Vorstandsmitgliedern als Bestandteil ihres Honorars zugeteilt wurde, die Aktien, die von den Mitgliedern am Markt erworben wurden, und die Aktien, die von ihnen nahestehenden Personen gehalten werden.

Aktienbeteiligungen der Verwaltungsratsmitglieder

	Anzahl der Aktien der Zurich Insurance Group AG ¹ per 31. Dezember	
	Eigentum an Aktien	
	2017	2016
T. de Swaan, Präsident	12'452	9'829
F. Kindle, Vizepräsident	20'010	19'310
J. Amble, Mitglied	1'375	955
C. Bessant, Mitglied	420	n/a
S. Bies, Mitglied	3'640	3'220
A. Carnwath, Mitglied	2'300	1'880
C. Franz, Mitglied	1'601	1'181
J. Hayman, Mitglied	958	538
M. Mächler, Mitglied	1'923	1'503
K. Mahbubani, Mitglied	1'375	955
D. Nish, Mitglied	958	538
Gesamt	47'012	39'909

¹ Kein Mitglied des Verwaltungsrats hielt per 31. Dezember 2017 bzw. 2016 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte der Zurich Insurance Group AG.

Konzernleitung

Vergütung der Konzernleitung

Mehrere Kernelemente sorgen für eine ausgewogene und effektiv gestaltete Vergütungsstruktur. Diese Elemente umfassen eine konzernweite Vergütungsphilosophie, solide kurz- und langfristige Incentive-Pläne, eine effektive Governance sowie eine enge Anbindung an die Geschäftsplanung und die Risikopolitik der Gruppe.

Um die Entscheidungsfindung zur Vergütung der Konzernleitung zu unterstützen, führt der Verwaltungsrat regelmässig Vergleichsstudien durch. Hierfür werden die Vergütungsstrukturen und -praktiken einer ausgewählten Vergleichsgruppe von Unternehmen analysiert. Als Grundlage dienen die im Dow Jones Insurance Titans 30 Index aufgeführten Unternehmen. Dieser Index umfasst die weltweit grössten Versicherungsgesellschaften, vorwiegend mit Sitz in Europa und in den Vereinigten Staaten.

Die Kernvergleichsgruppe besteht aus den folgenden Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften:

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

Der Vergütungsausschuss überprüft diese Vergleichsgruppe regelmässig. Diese Analyse wird gegebenenfalls durch weitere Vergleichsstudien ergänzt, z. B. durch eine Analyse der Vergütungspraktiken der im Swiss Market Index (SMI) aufgeführten grossen Unternehmen in der Schweiz oder von Unternehmen ähnlicher Grösse in anderen Ländern. Der Ansatz zur Erstellung der Vergleichsstudien unterliegt einer regelmässigen Überprüfung durch den Vergütungsausschuss.

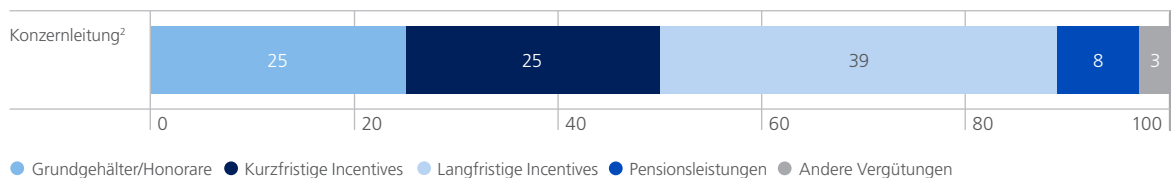
Die Vergütungsstruktur und der Mix der einzelnen Vergütungselemente für die Mitglieder der Konzernleitung werden unter Berücksichtigung der relevanten Marktpraktiken bei den oben dargestellten Vergleichsgruppen und der internen Relativität festgelegt.

Der Gesamtbetrag der an die Mitglieder der Konzernleitung im Jahr 2017 bezahlten Vergütungen entspricht dem Wert der Grundgehälter, der Vergütungen im Rahmen des kurzfristigen Incentive-Plans, der im Rahmen des LTIP im Jahr 2017 zieluzuteilten leistungsbezogenen Aktien, der Pensionsansparungen und sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen.

Die Aufteilung der einzelnen Komponenten, aus denen sich die Gesamtvergütung der Konzernleitung 2017 zusammensetzt, ist in der nachstehenden Grafik dargestellt. Sie basiert für die leistungsbezogene Vergütung auf den Zielwerten.

Vergütungsstruktur 2016 und Gewichtung von Bestandteilen¹

%



¹ Zielwert, als Prozentsatz der Gesamtvergütung.

² Einschliesslich Group CEO.

Wie aus der vorstehenden Grafik ersichtlich ist, besteht eine angemessene Ausgewogenheit von Vergütungskomponenten mit Gewichtung zugunsten leistungsbezogener Vergütung sowohl durch den kurzfristigen als auch durch den langfristigen Incentive-Plan. Das Verhältnis der Zielwerte zwischen kurzfristigen (einjährigen) und langfristigen (drei- bis sechsjährigen) Incentives zeigt eine stärkere Gewichtung langfristiger Incentives.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung

Die einzelnen Vergütungselemente und die entsprechenden Beträge werden nachstehend detaillierter beschrieben (die Beträge schliessen jeweils die Vergütung für das höchstbezahlte Mitglied der Konzernleitung und Vergleichszahlen für 2016 ein).

Elemente und Höhe der Vergütung der Konzernleitung

	Beschreibung	Betrag
Während des Jahres bezahltes Grundgehalt	Siehe Vergütungselemente, Seite 92.	Der Gesamtbetrag der im Jahr 2017 an die Mitglieder der Konzernleitung bezahlten Grundgehälter belief sich auf USD 11,3 Mio. (2016: USD 10,0 Mio.).
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr (im Rahmen des STIP)	Für die Mitglieder der Konzernleitung variiert die Zielzuteilung für 2017 zwischen 90% und 100% des Grundgehalts. Die höchstmögliche Vergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung beträgt 200% der individuellen Zielzuteilung. Mehr Informationen zum STIP finden Sie auf der nächsten Seite.	Der im Jahre 2018 an die Mitglieder der Konzernleitung zu bezahlende leistungsbezogene Barvergütung für das Bemessungsjahr 2017 beläuft sich auf USD 14,4 Mio. (2016: USD 12,8 Mio.). Die jährlichen leistungsbezogenen Barvergütungen sind leistungsabhängig und werden individuell festgelegt.
Wert der während des Jahres zielzuteilten leistungsbezogenen Aktien (im Rahmen des LTIP)	Jedes Mitglied der Konzernleitung erhielt 2017 im Rahmen des LTIP eine jährliche Zielzuteilung von leistungsbezogenen Aktien für den dreijährigen Leistungszyklus von 2017 bis 2019. Für die Mitglieder der Konzernleitung variierte die Zielzuteilung im Rahmen des LTIP für 2017 zwischen 90% und 225% des Grundgehalts. Wie in früheren Jahren erfolgte die Zielzuteilung der Aktien für 2017 am zweiten Arbeitstag im April, d. h. am 4. April 2017. Der Wert der zielzuteilten Aktien beinhaltet nicht den Wert der als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien. Die maximale Höhe der definitiven, im Jahr 2020 zu bewertenden Zuteilung beläuft sich auf 200% der Zielanzahl der zuteilten Aktien.	Die Gesamtzahl der am zweiten Arbeitstag im April 2017 an die Mitglieder der Konzernleitung für 2017 zielzuteilten leistungsbezogenen Aktien betrug 63'341. Zum Zeitpunkt der Zielzuteilung belief sich der Wert dieser Aktien auf USD 16,7 Mio. Dies basiert auf der Annahme einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% im Jahr 2020, einem Aktienkurs von CHF 263.80 (2016: CHF 203.20) und einem Wechselkurs von CHF 1 = USD 0.99815. Demgegenüber steht eine Zielzuteilung von 81'146 leistungsbezogenen Aktien im Jahr 2016 mit einem entsprechenden Wert von USD 17,2 Mio. zum Zeitpunkt der Zielzuteilung in 2016.
Service Costs für im Laufe des Jahres entstandene Pensionsanwartschaften	Die Mitglieder der Konzernleitung sind in den Pensionsplänen der Einheit versichert, bei der sie angestellt sind. Die Gruppe verfolgt die Philosophie, Pensionsleistungen anzubieten, die auf einem Cash-Balance-Ansatz und/oder einem Beitragsprimat gründen, wobei während der ganzen Berufstätigkeit Kapital für die Altersleistungen angespart wird. Die Mehrheit der Mitglieder der Konzernleitung ist bereits in solchen Plänen versichert, und mit der Zeit werden alle zukünftigen Mitglieder der Konzernleitung an solchen Plänen teilnehmen. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung sind in Leistungsprimatplänen versichert, deren künftige Leistungen auf dem zuletzt erzielten pensionsrelevanten Gehalt und der Anzahl der Dienstjahre basieren. Das normale Pensionsalter variiert zwischen 60 und 65 Jahren.	Der Gesamtwert der im Jahr 2017 entstandenen Pensionsanwartschaften der Mitglieder der Konzernleitung, berechnet auf der Grundlage der für die Gesellschaft anfallenden Service Costs gemäss dem Rechnungslegungsgrundsatz IAS 19, belief sich auf USD 3,2 Mio. (2016: USD 3,5 Mio.). Die Service Costs berechnen sich anhand des Betrags der im Laufe des Jahres entstandenen Pensionsanwartschaften und bei Beitragsprimatplänen anhand der vom Unternehmen während des Geschäftsjahres bezahlten Beiträge.
Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen für das Jahr	Die Mitglieder der Konzernleitung erhielten 2017 sonstige Vergütungen in Form von Mitarbeitervergünstigungen, Aufwandszahlungen im Zusammenhang mit Auslandsentsendungen, Nebenleistungen sowie Sachleistungen und andere Leistungen, die gemäss den jeweiligen Arbeitsverträgen der einzelnen Mitarbeitenden geschuldet sind.	Der Gesamtwert der sonstigen Vergütungen belief sich 2017 auf USD 1,5 Mio. (2016: USD 1,4 Mio.). Die Sachleistungen wurden zum Marktwert bewertet.

Leistungsbeurteilung im Rahmen des STIP für die Mitglieder der Konzernleitung

In diesem Abschnitt wird die Bemessung der individuellen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Konzernleitungsmitglieder näher erläutert.

Die individuelle STIP-Zuteilung berechnet sich für alle Mitarbeitenden auf ähnliche Weise anhand der finanziellen Performance, der daraus resultierenden STIP-Zuteilungshöhe und der individuellen Leistung.

Für die Festlegung der Ziele erhält jedes Konzernleitungsmitglied zu Beginn des Jahres Zielsetzungen (Target Card) für den jeweiligen Verantwortungsbereich. Die Target Cards enthalten Ziele für die Strategieumsetzung, insbesondere im Bereich von finanziellen Messgrössen, Kunden und relevanten strategischen Projekten, wobei die finanziellen Messgrössen stark gewichtet werden.

Für die Leistungsbeurteilung werden im Verlauf und am Ende des Jahres Überprüfungen durchgeführt. Am Jahresende nimmt jedes Konzernleitungsmitglied eine Selbstbeurteilung der persönlichen Leistung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr vor. Group Risk Management liefert zusammen mit anderen Kontroll- und Assurance-Funktionen Risiko- und Compliance-Informationen, die im Rahmen der individuellen Leistungsbeurteilung der Konzernleitungsmitglieder zu berücksichtigen sind. Anschliessend führt der Group CEO mit jedem Konzernleitungsmitglied ein Jahresabschlussgespräch durch. Nach einem strikten Verfahren prüfen der Group CEO und der Vergütungsausschuss die persönliche Leistung der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung im Vergleich zu den festgelegten Zielen für das Jahr, wobei sie Verhaltens- und Risikoaspekte berücksichtigen.

Auf ähnliche Weise prüfen der Vergütungsausschuss und der Verwaltungsrat die Leistung des Group CEO.

Für die Konzernleitung, einschliesslich des Group CEO, stellt der Betriebsgewinn (BOP) der Gruppe für das Jahr die wichtigste Finanzkennzahl für die Festlegung der Zuteilungsstruktur 2017 dar. Bei der Bewertung des Betriebsgewinns der Gruppe wird eine qualitative Bewertung der Gesamtleistung durchgeführt. Der zugrunde liegende BOP betrug USD 4,8 Mrd. und war damit 6% höher als 2016. Neben einer Verbesserung des Underwriting wurden Kosteneinsparungen von USD 700 Mio. erzielt und das Serviceangebot erweitert, während gleichzeitig die Prämieinnahmen wuchsen und die Kundenbindung stieg. Für 2016 wurde der NIAS der Gruppe als wichtige finanzielle Messgrösse zur Festlegung der Finanzierung für die Mitglieder der Konzernleitung verwendet.

Im Rahmen der Finanzierung und der Beurteilung der Leistung durch den Vergütungsausschuss und den Group CEO werden die jeweiligen STIP-Zuteilungen für die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung festgelegt und vom Verwaltungsrat genehmigt.

Antrittsprämien für 2017 ernannte Mitglieder der Konzernleitung

Unter besonderen Umständen können Zahlungen an neu eingestellte Mitglieder geleistet werden, um entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Die unter diesen Umständen geleisteten Antrittsprämien entsprechen in Bezug auf Art und Zeitpunkt den entgangenen Zahlungen und können Barzahlungen und/oder die Zielzuteilung von veräusserungsbeschränkten oder leistungsbezogenen Aktien umfassen. Bei Barzahlungen besteht in der Regel ein Rückforderungszeitraum, wenn das Mitglied das Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre nach Einstellung freiwillig verlässt. Aktien werden normalerweise drei bis fünf Jahre nach dem Zeitpunkt der Zielzuteilung definitiv zugeteilt und verfallen, wenn der Begünstigte solcher Aktien das Unternehmen vor dem Datum der definitiven Zuteilung freiwillig verlässt und das Anstellungsverhältnis beendet wird.

Es wurden Antrittsprämien an die neuen Mitglieder der Konzernleitung geleistet, die ihre Beschäftigung im Konzern im Jahr 2017 aufnahmen. Zu den während des Jahres geltenden Wechselkursen und für Zahlungen ab 2018 zum Jahresendkurs beläuft sich der Gesamtwert der 2017 geleisteten Antrittsprämien auf USD 3,8 Mio. Diese umfassen Barzahlungen über einen vierjährigen Zeitraum von 2018 bis 2021 und Aktien mit Veräusserungsbeschränkung, die über einen dreijährigen Zeitraum von 2018 bis 2020 definitiv zugeteilt werden. 2016 belief sich der Gesamtwert der geleisteten Antrittsprämien auf USD 8,1 Mio.

Zusammenfassung der Gesamtvergütung (ohne Antrittsprämien) 2017

Wie nachstehender Tabelle zu entnehmen ist, betrug die Gesamtvergütung der Mitglieder der Konzernleitung USD 47,1 Mio. und bestand aus Grundgehältern, leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert der 2017 zielzugeteilten Aktien (für die endgültige Zuteilung zu bewerten im Jahr 2020), dem Wert von Pensionsansprüchen und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Hauptsächlich bedingt durch eine höhere Anzahl Konzernleitungsmitglieder im Jahr 2017 stieg der Gesamtbetrag der Vergütungen gegenüber dem Vorjahreswert von USD 44,9 Mio. Unter den Gesamtbeträgen werden die Werte etwaiger einmaliger Vergütungen und die Beträge vertraglich vereinbarter Vergütungen nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist ausgewiesen.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Alle Mitglieder der
Konzernleitung
(einschl. des
höchstbezahlten
Mitglieds)

in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017 ^{1,2}	2016 ^{1,3}
Grundgehälter	11,3	10,0
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	14,4	12,8
Wert der zielzugeleiteten Aktien	16,7	17,2
Service Costs für Pensionsanwartschaften	3,2	3,5
Wert der sonstigen Vergütungen ⁴	1,5	1,4
Gesamt in USD⁵	47,1	44,9
Gesamt in CHF^{5,6}	46,4	44,2
in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017 ^{1,2}	2016 ^{1,3}
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen ⁷	3,8	10,1
Vertraglich vereinbarte Vergütung nach dem Ausscheiden und während der Kündigungsfrist im jeweiligen Jahr ⁸	1,1	3,7

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip, gilt für die Zeit, in der die Mitarbeitenden während des Jahres Mitglieder der Konzernleitung sind und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit der Mitglieder der Konzernleitung angefallen sind.

² Auf der Grundlage von 14 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung, von denen 11 während des ganzen Jahres 2017 tätig waren.

³ Auf der Grundlage von 15 Mitgliedern und früheren Mitgliedern der Konzernleitung (einschliesslich Tom de Swaan in seiner Funktion als Chief Executive Officer a.i.), von denen sieben während des ganzen Jahres 2016 tätig waren.

⁴ Einschliesslich der Vergütung von Tom de Swaan im Jahr 2016 für seine Zeit in der Funktion als Chief Executive Officer a.i., die sich auf USD 304'602 bzw. bei Anwendung des geltenden Wechselkurses auf CHF 300'000 belief.

⁵ In Übereinstimmung mit den am Anstellungsort der Mitglieder der Konzernleitung anwendbaren Gesetzen zahlte Zurich Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungssysteme in Höhe von USD 2,1 Mio. für das Jahr 2017 bzw. USD 1,2 Mio. für das Jahr 2016. Da die Beitragszahlungen auf das Gesamteinkommen berechnet werden, während die künftigen ausbezahlten Leistungen einer Maximalhöhe unterliegen, besteht keine direkte Korrelation zwischen den an das Sozialversicherungssystem bezahlten Beiträgen und den Leistungen, die die Mitglieder der Konzernleitung erhalten.

⁶ Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von US-Dollar in Schweizer Franken umgerechnet und die 2018 zu zahlende leistungsbezogene Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2017 umgerechnet.

⁷ Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen sind ausserordentliche Leistungen und schliessen Zahlungen und Aktienzuteilungen ein, die dazu dienen, entgangene Ansprüche aus den Incentive-Plänen früherer Arbeitgeber auszugleichen. Der Betrag für 2017 wurde zu den während des Jahres geltenden Wechselkursen und für Zahlungen ab 2018 zum Jahresendkurs in USD umgerechnet.

⁸ Der Betrag bezieht sich auf vertraglich vereinbarte Vergütungen für Arbeitsleistungen, die im Jahr 2017 nach dem Ausscheiden aus der Konzernleitung und während der Kündigungsfrist erbracht wurden. Zu diesen Vergütungen gehören anteilige Grundgehälter, leistungsbezogene Barvergütungen und zielzugeleitete Aktien im Rahmen des LTIP für das Geschäftsjahr 2017.

Auf der Grundlage dieser Zahlen entfallen vom Wert der Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Konzernleitung 34% (2016: 33%) auf fixe Vergütungen (bestehend aus Grundgehalt, Service Costs für Pensionsanwartschaften und sonstige Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen) und 66% (2016: 67%) auf leistungsbezogene Elemente (bestehend aus leistungsbezogenen Barvergütungen im Rahmen des STIP sowie dem Wert der zielzugeleiteten Aktien im Rahmen des LTIP). Bei der variablen Vergütungskomponente kommt den aufgeschobenen Vergütungen ein grosses Gewicht zu. Davon werden 54% in Form von zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP und 46% als leistungsbezogene Barvergütungen im Rahmen des STIP gewährt.

Der im Gesamtbetrag von USD 47,1 Mio. eingeschlossene LTIP-Betrag entspricht dem Wert der 2017 zielzugeleiteten Aktien in Höhe von USD 16,7 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zielzugeleiteten Aktien im Jahr 2020 ausgegangen wurde. Wie bereits erwähnt, beträgt im Jahr 2018 die Höhe der definitiven Zuteilung für die Zielzuteilungen aus früheren Jahren 83% (verglichen mit 121% im letzten Jahr) und widerspiegelt damit die Höhe der anhand der drei Leistungskennzahlen im dreijährigen Leistungszeitraum ermittelten Performance. Der Wert der in 2018 definitiv zuteilten Aktien aus den regulären LTIP Zielzuteilungen früherer Jahre für alle Mitglieder der Konzernleitung, die während des gesamten Jahres oder während ein Teil des Jahres gedient haben, beträgt USD 7,8 Mio. Folglich beträgt die tatsächlich verdiente Gesamtvergütung für den per 31. Dezember 2017 endenden Zeitraum USD 38,2 Mio., verglichen mit der oben ausgewiesenen Gesamtvergütung von USD 47,1 Mio.

Mitglied der Konzernleitung mit der höchsten Vergütung

Die höchstbezahlte Person im Unternehmen war 2017 Mario Greco, der Group CEO. Seine Vergütung belief sich auf CHF 8,6 Mio., bestehend aus dem Grundgehalt, den leistungsbezogenen Barvergütungen für das Jahr, dem Wert von 2017 im Rahmen des LTIP zielzugeleiteten Aktien, dem Wert von Pensionsanwartschaften und dem Wert der sonstigen Vergütungen einschliesslich Nebenleistungen. Die Vergütung von Mario Greco wird für 2017 für das Gesamtjahr ausgewiesen, für 2016 dagegen anteilig entsprechend seinem Eintrittsdatum bei Zurich in die Position des Group CEO am 7. März 2016. Es gab 2017 keine Anpassungen in seiner Vergütungsstruktur.

Geprüft

Höchstbezahltes Mitglied der Konzernleitung Mario Greco, für 2017 voll und für 2016 anteilig (Eintritt am 7. März 2016)

in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017 ¹	2016 ¹
Grundgehalt	1,6	1,3
Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr	2,8	2,6
Wert der zielzugeleiteten Aktien	3,6	3,4
Service Costs für Pensionsanwartschaften	0,5	0,4
Wert der sonstigen Vergütungen	0,1	0,1
Gesamt in CHF	8,6	7,8
Gesamt in USD²	8,7	7,9
in CHF Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017	2016
Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen ³	0,0	4,2

¹ Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto, basiert auf dem Accrual-Prinzip und enthält keine geschäftlich bedingten Auslagen, die bei der Tätigkeit des Group CEO angefallen sind.

² Die Vergütung wird in Schweizer Franken ausbezahlt. Die Beträge wurden während des Jahres zu den geltenden Wechselkursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet, und die 2018 zu zahlende Barvergütung wurde zum Jahresendkurs 2017 umgerechnet.

³ Sonstige Zahlungen und Aktienzuteilungen sind ausserordentliche Leistungen und wurden 2016 gewährt, um entgangene Ansprüche aus Incentive-Plänen des früheren Arbeitgebers auszugleichen. Im Betrag von CHF 4,2 Mio. ist ein Wert von CHF 4,0 Mio. enthalten, der in Form von zusätzlichen zielzugeleiteten leistungsbezogenen Aktien im Rahmen des LTIP 2016–2018 zugeteilt wurde.

Der im Gesamtbetrag von CHF 8,6 Mio. eingeschlossene LTIP-Betrag entspricht dem Wert der 2017 zielzugeleiteten Aktien in Höhe von CHF 3,6 Mio., wobei von einer definitiven Zuteilung in Höhe von 100% der zielzugeleiteten Aktien im Jahr 2020 ausgegangen wurde. 2018 werden keine Aktien aus früheren Zuteilungen zuerkannt, weshalb sich die tatsächliche Gesamtvergütung für den Zeitraum per 31. Dezember 2017 auf CHF 5,0 Mio. belief, verglichen mit der oben erwähnten Gesamtvergütung von CHF 8,6 Mio.

Geprüft

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

2017 wurde ein neues Mitglied durch eine interne Ernennung in die Konzernleitung aufgenommen. Ein neues Mitglied wurde durch eine externe Ernennung berufen. Niemand gab 2017 seine Position als Mitglied der Konzernleitung auf.

Es wurden keine Abfindungszahlungen (Golden Parachutes) oder Vergütungen im Voraus geleistet und es wurden keine anderen Vorteile wie Vereinbarungen über spezielle Kündigungsfristen oder längerfristige Arbeitsverträge (mit über zwölf Monaten Dauer), Wegfall von Sperrfristen für Aktien, Verkürzung des Ausübungszeitraums oder zusätzliche Beiträge an die berufliche Vorsorge gewährt.

Kein Mitglied der Konzernleitung hat 2017 und 2016 neben den in den vorstehenden Tabellen aufgeführten Vergütungen weitere Vergütungen von der Gruppe oder von einem zur Gruppe gehörenden Unternehmen erhalten.

Per 31. Dezember 2017 und 2016 hatte kein Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Vergütung und persönliche Darlehen für ehemalige Mitglieder der Konzernleitung

Ehemalige Mitglieder der Konzernleitung können nach ihrem Ausscheiden infolge Pensionierung ihre Hypothekendarlehen zu ähnlichen Bedingungen wie während ihrer Beschäftigung fortführen, nämlich gemäss den Konditionen, die für Mitarbeitende in der Schweiz gelten. Per 31. Dezember 2017 und 2016 hatte kein ehemaliges Mitglied der Konzernleitung ausstehende Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Im Jahr 2017 erhielten ehemalige Mitglieder der Konzernleitung nur die im Vergütungsbericht 2017 aufgeführten Vergütungen.

Den Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen

Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehende Personen erhielten im Verlauf des Jahres 2017 bzw. 2016 keine Leistungen, noch wurde auf Forderungen ihnen gegenüber verzichtet. Gegenüber Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung nahestehenden Personen bestanden per 31. Dezember 2017 bzw. 2016 keine ausstehenden Darlehen, Vorschüsse oder Kredite.

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung

Dieser Abschnitt enthält eine Zusammenfassung der insgesamt ausstehenden Aktienzuteilungsverpflichtungen gemäss dem LTIP, der Übergangsregelungen nach dem Wechsel zu einem dreijährigen Aufschub der definitiven Zuteilung im LTIP ab 2014, der zielzuteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung sowie der insgesamt ausstehenden Aktienoptionen für Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2017.

Zielzuteilte Aktien gemäss LTIP einschliesslich Übergangsregelungen und zielzuteilte Aktien mit Veräusserungsbeschränkung

Per 31. Dezember 2017 betrug die Gesamtzahl der bedingt zuteilten Aktien im Rahmen des LTIP 202'749 (148'322 per 31. Dezember 2016). Weiter betrug die Gesamtzahl der bedingt zuteilten Aktien im Rahmen der LTIP-Übergangsregelung 2'547 (2016: 9'627) und die Zahl der bedingt zuteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung 15'719 (2016: 20'103)

Eine Zusammenfassung der bedingten Aktienzuteilungen, die per 31. Dezember 2017 im Rahmen des LTIP, der Übergangsregelung und der Aktienzuteilung mit Veräusserungsbeschränkung erfolgten, ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Übersicht der zielzuteilten Aktien für die Konzernleitung per 31. Dezember

	Jahr der Zielzuteilung	Jahr der definitiven Zuteilung			Total
		2018	2019	2020	
LTIP ¹	2015	31'731	–	–	31'731
	2016	–	104'524	–	104'524
	2017	–	–	66'494	66'494
Übergangsregelung ²	2015	2'547	–	–	2'547
Aktien mit Veräusserungsbeschränkung ³	2016	4'499	2'294	1'935	8'728
	2017	3'495	1'748	1'748	6'991

¹ Dividendenäquivalent zielzuteilte Aktien im Rahmen des regulären LTIP werden gutgeschrieben. Am Datum der definitiven Zuteilung wird die ursprüngliche Anzahl der zielzuteilten Aktien gemeinsam mit den als dividendenäquivalent zielzuteilten Aktien anhand der erzielten Leistungen für die definitive Zuteilung bewertet. Darüber hinaus fallen auf dividendenäquivalenten leistungsbezogenen Aktien keine Dividenden an.

² Der Verwaltungsrat hat einen Übergang zu einem dreijährigen Aufschub im LTIP mit Wirkung ab 1. Januar 2014 genehmigt. Zwecks Aufrechterhaltung der Gesamtzielverdienstmöglichkeiten während der Übergangszeit wurde 2014 eine Zielzuteilung ergänzender Aktien für alle aktuellen LTIP-Teilnehmer vorgenommen, deren letzte Tranche 2017 definitiv zugeteilt wurde. Um sicherzustellen, dass die Mitglieder der Konzernleitung ihre langfristigen Interessen weiterhin an denen der Aktionäre ausrichten, erfolgte die Zielzuteilung im Rahmen der Übergangsregelung für die Konzernleitung in zwei Teilen, mit dem letzten Teil im Jahr 2015, der 2016, 2017 und 2018 im Hinblick auf eine definitive Zuteilung bewertet wird.

³ Für die definitive Zuteilung gelten keine leistungsbezogenen Konditionen.

Im Rahmen der regulären Zielzuteilung im Jahr 2017 sollen die leistungsbezogenen Aktien 2020 definitiv zugeteilt werden, wobei die Hälfte der definitiv zugeteilten Aktien einer Veräusserungsbeschränkung für weitere drei Jahre unterliegt.

Die tatsächliche Höhe der definitiven Zuteilung wird in Übereinstimmung mit den in diesem Bericht dargelegten Vergütungsleitsätzen und Zuteilungskriterien festgelegt.

Geprüft

Zuteilte Aktienoptionen

Im Rahmen des Aktienoptionsprogramms für das oberste Management hat die Gruppe nach Massgabe der Reglemente Aktienoptionen ausgegeben. Seit 2011 werden keine Aktienoptionen mehr zugeteilt. Davor erfolgte die Zielzuteilung der Aktienoptionen jedes Jahr am dritten Arbeitstag im Monat April. Darüber hinaus wurde der Ausübungspreis bei den damals zielzuteilten Optionen anhand des Aktienkurses am Tag vor der Zielzuteilung bestimmt. Die zielzuteilten Aktienoptionen waren für eine definitive Zuteilung in den drei auf die Zielzuteilung folgenden Jahren in Teilausrichtungen zu je einem Drittel bestimmt.

Um zu vermeiden, dass Führungskräfte den Wert ihrer Optionen zum Verfallstermin verlieren, hat der Verwaltungsrat im Jahr 2011 einen automatischen Exersale für alle Optionen beschlossen, die am Ende der Ausübungsfrist im Geld liegen. Ansonsten käme es zu einem Verlust, wenn den Führungskräften aufgrund des Besitzes preissensibler Informationen der Handel untersagt würde.

Die Gesamtzahl der im Rahmen des Aktienoptionsprogramms aus Optionen resultierenden Aktien für die Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2016 ist in der nachstehenden Tabelle aufgeführt. Diese verfielen 2017, sodass per 31. Dezember 2017 keine weiteren Aktien aus Optionen mehr ausstehen.

**Zusammenfassung
der nicht
ausgeübten
Optionen, 2016**

per 31. Dezember 2016

Jahr der Zielzuteilung	Anzahl definitiv zuteilte Optionen	Anzahl bedingt zuteilte Optionen	Gesamtzahl der Aktien aus Optionen	Ausübungspreis	
				je Aktie in CHF	Jahr des Verfalls
2010	47'885	–	47'885	259,90	2017
Gesamt	47'885	–	47'885		

Alle oben aufgeführten Optionen berechtigten den Inhaber zum Bezug einer Aktie der Zurich Insurance Group AG zum genannten Ausübungspreis mit normalem Stimm- und Dividendenbezugsrecht.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Geprüft

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung

Die nachfolgende Tabelle enthält die tatsächlich zugeteilten Aktien und Aktienoptionen der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung per 31. Dezember 2017 und 2016. Neben am Markt erworbenen Aktien umfassen die Zahlen definitiv zugeteilte Aktien mit und ohne Veräusserungsbeschränkung sowie definitiv zugeteilte Aktienoptionen im Rahmen des LTIP. In der Tabelle nicht berücksichtigt sind jedoch die bedingt zugeteilten leistungsbezogenen Aktien oder die bedingt zugeteilten Aktien mit Veräusserungsbeschränkung.

Der ausgewiesene Bestand schliesst sämtliche Aktien und Aktienoptionen ein, die sich im Besitz von Personen befinden, die Mitgliedern der Konzernleitung nahestehen.

Eigentum an Aktien und Aktienoptionen von Mitgliedern der Konzernleitung¹

Anzahl der Aktien und definitiv zugeteilten Aktienoptionen, per 31. Dezember	2017		2016	
	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²	Aktien	Definitiv zugeteilte Optionen ²
M. Greco, Group CEO ⁴	2'000	n.a.	–	–
U. Angehrn, Group Chief Investment Officer	6'117	n.a.	3'811	6'272
J. Dailey, CEO Farmers Group, Inc.	10'211	n.a.	7'216	9'231
C. Dill, CEO Latin America ⁴	12'509	n.a.	10'258	–
M. Foley, CEO North America	14'824	n.a.	12'188	23'601
J. Howell, CEO Asia Pacific ⁴	2'316	n.a.	–	–
A. Martin, designierter Group Chief Risk Officer ³	–	n.a.	n.a.	n.a.
G. Quinn, Group Chief Financial Officer	24'598	n.a.	12'855	–
C. Reyes, Group Chief Risk Officer	11'182	n.a.	15'421	–
K. Savio, designierter CEO North America ³	4'028	n.a.	n.a.	n.a.
G. Shaughnessy, CEO EMEA ⁴	9'540	n.a.	8'259	–
J. Shea, CEO Commercial Insurance ⁴	–	n.a.	–	–
K. Terry, Group Chief Operating Officer ⁴	17'170	n.a.	8'778	8'781
Gesamt	114'495	n.a.	78'786	47'885

¹ Kein Mitglied der Konzernleitung hielt per 31. Dezember 2017 bzw. 2016 allein oder gemeinsam mit einer oder mehreren ihm nahestehenden Personen mehr als 0,5% der Stimmrechte, weder direkt noch indirekt in Form von Aktienoptionen.

² Die Verteilung der definitiv zugeteilten Optionen anhand der in der Tabelle mit dem Titel «Zusammenfassung der nicht ausgeübten Optionen» identifizierten Zuteilungen. Per 31. Dezember 2017 stehen keine weiteren Aktien aus Optionen mehr aus.

³ Alison Martin wurde durch eine externe Ernennung per 1. Oktober 2017 zum designierten Group Chief Risk Officer ernannt. Kathleen Savio wurde durch eine interne Ernennung per 1. Oktober 2017 zum designierten CEO North America ernannt.

⁴ Mario Greco wurde per 7. März 2016 zum Group CEO ernannt. Claudia Dill, CEO Latin America, Jack Howell, CEO Asia Pacific, und James Shea, CEO Commercial Insurance, wurden per 1. Oktober 2016 Mitglieder der Konzernleitung. Gary Shaughnessy wurde per 1. Oktober 2016 Mitglied der Konzernleitung und per 1. Januar 2016 zum CEO EMEA ernannt. Kristof Terry wurde per 1. Juli 2016 zum Group Chief Operating Officer ernannt.

Trading-Pläne

Um den Mitgliedern der Konzernleitung den Verkauf von Aktien und die Ausübung von Optionen zu erleichtern, hat der Verwaltungsrat mit Wirkung per 2008 die Einführung von Trading-Plänen im Rahmen eines vordefinierten Transaktionsprogramms genehmigt. Die Bedingungen der Transaktionen müssen vorab festgelegt werden und können danach nicht mehr geändert werden. Sämtliche Trading-Pläne müssen vom Präsidenten des Verwaltungsrats bewilligt werden. Das Errichten von Trading-Plänen durch ein Mitglied der Konzernleitung wird entsprechend der Richtlinie betreffend die Offenlegung von Managementtransaktionen ordnungsgemäss der SIX Swiss Exchange gemeldet. Per 31. Dezember 2017 bestanden keine Trading-Pläne. Zudem wurden 2017 oder 2016 keine Trading-Pläne eingerichtet.

Alle Mitarbeitenden

Vergütung aller Mitarbeitenden

Bitte entnehmen Sie die Informationen zu den Kernelementen der Vergütung und zum Ansatz von Vergleichsstudien für alle Mitarbeitenden dem Berichtsteil Vergütungsarchitektur auf Seite 87. Wir weisen darauf hin, dass die Vergleichsstudien vorwiegend auf lokaler Ebene zum Einsatz kommen und genehmigt werden. Die Gruppe beschäftigte per 31. Dezember 2017 51'633 und per 31. Dezember 2016 52'473 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente).

Der folgende Abschnitt enthält Informationen hinsichtlich der von den Mitarbeitenden der gesamten Gruppe im Geschäftsjahr 2017 und 2016 verdienten Gesamtvergütung, inklusive der Vergütung für die Mitglieder der Konzernleitung.

Gesamtvergütungen	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		2017	2016
	Fixe Vergütung	Grundgehälter		3'740
	Wert der sonstigen Vergütungen, unter Einschluss von Arbeitnehmer-Nebenleistungen ¹		476	601
	Service Costs für Pensionsanwartschaften ²		401	477
Variable Vergütung	Leistungsbezogene Barvergütung für das Jahr ³		533	542
	Wert der während des Jahres zielzugeteilten Aktien ⁴		136	148
Gesamtvergütung			5'286	5'490

¹ Enthält Vorsorgeleistungen wie Kranken- und Zahnbehandlungskostenversicherung und sonstige Zusatzleistungen.

² Dies repräsentiert den Barwert der Anwartschaften auf Pensions- und Altersleistungen im Leistungsprimat zuzüglich der Arbeitgeberbeiträge zu den Beitragsprimatplänen, die sich aus erworbenen Dienstjahren in der Rechnungslegungsperiode ergeben. Der in dieser Tabelle für Beitragsprimatpläne gezeigte Betrag wird anhand versicherungsmathematischer Faktoren berechnet und kann von Jahr zu Jahr aufgrund von Veränderungen der wirtschaftlichen Bedingungen schwanken. Diese Zahlen sind detaillierter in Anhang 20 zu den Consolidated Financial Statements erläutert.

³ Beinhaltet Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen in bar.

⁴ Beinhaltet Antrittszahlungen in Aktien.

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen

Das Vergütungssystem der Gruppe enthält Instrumente für das Aufschieben von Vergütungen. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über den Gesamtwert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen per 31. Dezember 2017 und 2016:

Wert der ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen aller Mitarbeitenden	in USD Mio. für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre		2017	2016
		Bedingte Zuteilung Aktien ¹		408
	Bedingte Zuteilung von Aktien mit Veräusserungsbeschränkung		18	17
	Definitiv zugeteilte, aber veräusserungsbeschränkte Aktien		138	117
	Wert der gesamten ausstehenden aufgeschobenen Vergütungen		564	514

¹ Nicht enthalten ist der Wert von bedingt zugeteilten Aktien aus Übergangsregelungen aus der Vergangenheit.

Der Wert der aufgeschobenen Vergütungen wurde durch Multiplikation der Anzahl ausstehender Aktien mit den jeweiligen Aktienpreisen am ursprünglichen Tag der Zielzuteilung bestimmt. Der Berechnung wurde die Annahme einer zukünftigen definitiven Zuteilung von 100% zugrunde gelegt.

Vergütungsbericht (fortgesetzt)

Auswirkungen der Vergütung aus früheren Jahren auf den Reingewinn 2017 und 2016

Im Rahmen des LTIP wird anhand des Umfangs der definitiven Zuteilung die tatsächliche Anzahl der festzusetzenden Aktien berechnet, die den Teilnehmern für die ursprünglich zielzuteilten Aktien gewährt werden. Differenzen zwischen dem Wert der zielzuteilten Aktien und dem Wert der definitiv zugeteilten Aktien werden gemäss den Rechnungslegungsgrundsätzen im Jahr der definitiven Zuteilung in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Für die Pläne für 2015 und 2016 mit Aktien, die 2018 bzw. 2019 definitiv zugeteilt werden, wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung 2017 um USD 20 Mio. verringert, um die tatsächliche Entwicklung im Vergleich zu den ursprünglichen Schätzungen widerzuspiegeln. 2016 wurde der Aufwand in der Erfolgsrechnung nicht angepasst, um die tatsächlichen Beträge widerzuspiegeln.

Key Risk Takers

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

- Antrittszahlungen sind Zahlungen, die bei der Ausfertigung eines Arbeitsvertrags vereinbart werden (ob sofort oder über eine bestimmte Zeitspanne entrichtet). Antrittszahlungen können Vergütungen beinhalten, die eine Person vor dem Eintritt ins Unternehmen und der Erbringung von Leistungen erhält (Vergütung im Voraus) oder Entschädigungen für entgangene Leistungen eines früheren Arbeitgebers (Antrittsprämien). An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (ExCo) werden keine Vergütungen im Voraus geleistet. Antrittsprämien für Mitglieder der Konzernleitung (CEO eingeschlossen) sind vom Verwaltungsrat auf Antrag des Vergütungsausschusses zu bewilligen.
- Abgangsentschädigungen werden im Zusammenhang mit der Beendigung eines Beschäftigungs-/Anstellungsverhältnisses geleistet. Zurich schliesst in den Begriff Abgangsentschädigungen keine bezahlten Freistellungen oder ähnliche Zahlungen für Mitarbeitende in Rechtssystemen ein, in denen solche Zahlungen laut geltendem Recht erforderlich sind oder in denen sie auf der Grundlage vertraglicher Kündigungsfristen geleistet werden, die gängiger Marktpraxis entsprechen, oder in denen sie zwar nicht auf der Grundlage eines Vertrags erfolgen, aber gängiger Marktpraxis entsprechen. Bezahlte Freistellungen oder ähnliche Zahlungen, die über die anerkannte Marktpraxis hinausgehen, unabhängig davon, ob diese auf der Grundlage eines Vertrags oder aus Kulanz erfolgen, sind jedoch eingeschlossen. An Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Abgangsentschädigungen gezahlt.

Grundsätzlich gewährt die Gruppe keine Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen, doch wenn die Umstände im Interesse der Gruppe solche Zahlungen rechtfertigen, können sie unter Einhaltung eines klaren Governance-Prozesses genehmigt werden. Jede derartige Zahlung in Höhe von mindestens CHF 1 Mio. wird durch den Vorsitzenden des Vergütungsausschusses genehmigt, und zwar bevor das Beschäftigungsangebot ausgesprochen bzw. die Verpflichtung zur Zahlung einer Abgangsentschädigung eingegangen wird.

Die nachfolgende Tabelle enthält an Key Risk Takers geleistete Antrittszahlungen und Abgangsentschädigungen. Wird eine Key-Risk-Taker-Position von einem Mitglied der Konzernleitung ausgefüllt, werden keine Vergütungen im Voraus und/oder Abgangsentschädigungen geleistet. 2017 und 2016 für die Konzernleitung geleistete Antrittsprämien sind eingeschlossen.

**Antrittszahlungen
und Abgangs-
entschädigungen
für Key Risk Takers**

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

	2017		2016	
	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten	Betrag (in Mio. USD)	Anzahl der Begünstigten
Antrittszahlungen/Zahl der Begünstigten	7,0	6	11,2	6
Abgangsentschädigungen/Zahl der Begünstigten	–	–	0,4	1

Ausblick 2018

Die Vergütungsarchitektur von Zurich wird regelmässig überprüft, um die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sicherzustellen, die Erreichung strategischer Ziele zu unterstützen und Risikoaspekte zu berücksichtigen. Um den kundenorientierten Wandel weiter zu fördern – insbesondere den auf den Net Promoter Score (NPS) gestützten Ansatz, Kunden zuzuhören und von ihnen zu lernen –, werden Präzisierungen für die Vergütungsstruktur für 2018 vorgeschlagen. Die wesentlichen Aspekte sind nachfolgend dargelegt:

- Messgrössen für die Finanzierung der STIP-Pools: In bestimmten wichtigen Märkten werden quantitative Kundendaten einbezogen, um in diesen Märkten die gesamte Geschäftsperformance zu beurteilen und die daraus resultierende Finanzierung des STIP-Pools sowie die Zuteilungshöhe festzulegen. Die Kundendaten auf Basis des Transactional Net Promoter Score (TNPS) werden zusätzlich zu den bestehenden finanziellen Messgrössen und der qualitativen Gesamtbeurteilung der Ergebnisse beurteilt, um die Finanzierung des STIP-Pools an diesen bestimmten Märkten und gruppenweit festzulegen.
- Target-Card-Konzept für höhere Führungskräfte: Das Target-Card-Konzept für die Konzernleitung und das Leadership Team 2018 wurde überarbeitet und konzentriert sich auf drei Zielkategorien: finanzielle, kundenbezogene und personelle. In diesen drei Zielkategorien werden quantitative Messgrössen und relevante strategische Projekte berücksichtigt. Die Erreichung vorab festgelegter Ziele wird angerechnet, um die persönliche Gesamtleistung zu beurteilen. Die Zielkategorien sind neben Aktivitäten in Bezug auf operationelle Exzellenz und anderen Projekten für alle Mitarbeitenden gruppenweit massgeblich.
- Performance Management: Das Performance Management bei Zurich wird 2018 nach Rückmeldungen der Mitarbeitenden optimiert. Die Leistung und die Entwicklung der Mitarbeitenden werden in einen integrierten Prozess einbezogen, bei dem Feedbackgespräche regelmässiger stattfinden und die Zielkategorien auf das Selbstverständnis, die Werte und die strategische Ausrichtung von Zurich abgestimmt werden.

Wie im Jahr 2017 werden die Aktionäre auch 2018 den Bericht des Verwaltungsrats erhalten (www.zurich.com/de-de/investor-relations/shareholder-area/annual-general-meeting). Er enthält Informationen über die beiden vergütungsbezogenen Abstimmungen zum maximalen Gesamtbetrag der Vergütungen für den Verwaltungsrat und für die Konzernleitung, die an der Generalversammlung am 4. April 2018 stattfinden werden. Die Abstimmungen räumen den Aktionären ein Mitspracherecht bei der zukünftigen Vergütung für den Verwaltungsrat und der Vergütung für die Konzernleitung ein, die gemäss den Vergütungsgrundsätzen von Zurich festgelegt werden. Die Aktionäre erhalten ausserdem die Gelegenheit, an der Generalversammlung in einer nicht bindenden Konsultativabstimmung ihre Meinung zum Vergütungsbericht 2017 zu äussern.

Der Vergütungsausschuss wird auch 2018 weiterhin den Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern suchen. Zudem wird der Ausschuss sicherstellen, dass die Vergütungsstruktur in Einklang mit der Strategie steht, dass sie in die Risikostruktur eingebunden ist und dass sie die rechtlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllt. Wie in den Vorjahren setzt der Ausschuss die Governance-Struktur um und überwacht aufmerksam die Verbindung zwischen den relevanten Leistungsfaktoren und der Zuteilung variabler Vergütungen.

Bericht der Revisionsstelle

Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Zurich Insurance Group AG zum Vergütungsbericht 2017

Wir haben die Abschnitte auf den Seiten 102 bis 104 und den Seiten 108 bis 112 des beigefügten Vergütungsberichts der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung gemäss den Schweizerischen Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Zurich Insurance Group AG für das am 31. Dezember 2017 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nicolas Juillerat
Revisionsexperte

Zürich, 7. Februar 2018

DIESE SEITE WURDE ABSICHTLICH FREI GELASSEN

Risk review





Message from our Group Chief Risk Officer

Sound risk management in a changing world

“
Managing risks means keeping
our eye on the here and now,
and on the long term.”

Alison Martin
Group Chief Risk Officer



As an insurer, we help our customers manage their risks and are accountable for managing our own. By effectively managing our risks, we make sure we are there when our customers need us.

Introduction

I became Zurich's Group Chief Risk Officer January 1, 2018, and so it is my great pleasure to introduce the 2017 risk review, which presents Zurich's major risks and describes how we manage them.

I have inherited strong risk management practices, as evidenced by our strong capitalization and Standard and Poor's very strong rating for Enterprise Risk Management. We have a solid and proven foundation of quantitative and qualitative risk assessments, policies, and risk governance.

I am pleased to have joined Zurich for many reasons. One is the Group's commitment to sustainability, including managing the risks posed by climate change. In this regard I am proud that we are committed to the recommendations from the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) and provide in this report our initial disclosure on the risks we face from climate change.

Also, I have a strong belief in our new purpose and values, which align with our customer-focused strategy to deliver on our promises, to all our stakeholders. In my role as Group Chief Risk Officer I want to be sure we manage our risks so that we can all thrive in this era of change.

External and internal challenges

Our risk landscape is as complex and varied as ever, and we know that risks emerge and develop over time. The Group uses our Total Risk Profiling™ process to evaluate internal and external risks, both those that are market-wide and those idiosyncratic to Zurich. In deciding how to respond, we take into account the time horizon for risks to potentially materialize, as well as what we can control and what we cannot.

Of the near-to mid-term risks we have identified, I highlight two risks that have strong technology elements and that reflect the rapidly changing environment in which we operate in. The first is the external risk posed by changes in customer expectations, and the corollary internal risk to our ability to engage and provide service to our customers at the desired level. The second is information security and cyber risk.

Financial condition tested under stressed perspective

We use sensitivity and scenario analyses to assess the potential impact of conditions under stress.

The Group identifies plausible threat scenarios and quantifies their potential impact on financial resources, or capital required, or both. Depending on the outcome, we develop, implement and monitor appropriate actions.

In this report, we present Zurich Economic Capital Model (Z-ECM) ratio sensitivity analysis to seven market- and credit-risk scenarios, and three natural catastrophe scenarios. The Z-ECM ratio remains within the 'AA' range for one scenario, and above for the rest. These stress scenarios demonstrate the Group's capital strength and resilience.



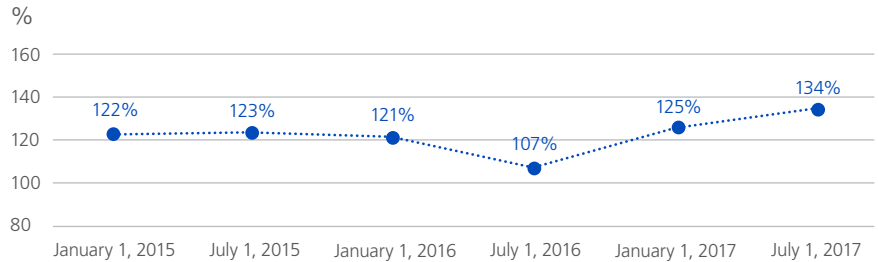
Alison Martin
Group Chief Risk Officer

Economic risk profile

The Group's Z-ECM ratio has increased from 125 percent as of January 1, 2017 to 134 percent as of July 1, 2017. Year-end 2017 estimate is 132 percent (with an error margin of +/-5 percentage points). The increase was driven mainly by positive financial market performance and economic profit generation.

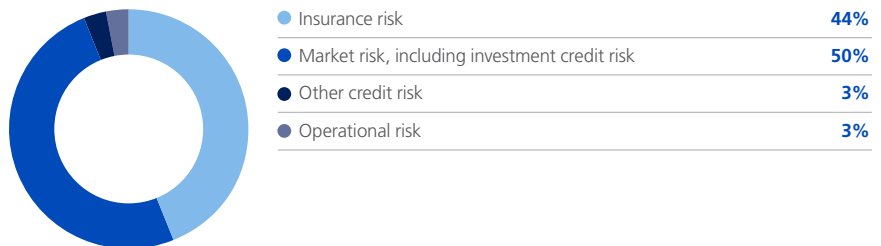
[+ Pages 127 to 130](#)

Z-ECM ratio



Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion

%, as of July 1, 2017



Highlights by risk type

Insurance risk

The Group diversifies its sources of revenue by geography, line of business, product and customer, and therefore is not exposed to concentrations of insurance risk beyond our risk appetite.

[+ Pages 133 to 140](#)

Market risk

Market risk remained broadly stable during 2017 following a period of active de-risking in the second half of 2016.

[+ Pages 141 to 147](#)

Other credit risk

The overall credit quality of the reinsurance assets portfolio remains high and stable.

[+ Pages 148 to 150](#)

Operational risk

The Group uses a scenario-based approach to quantify the capital required for operational risk. The top three risk-scenario clusters relate to regulatory compliance, business conduct and M&A transactions.

[+ Pages 151 to 153](#)

Risk review

Contents

Risk management	123
– Objectives of risk management	123
– Risk management framework	123
– Risk governance and risk management organization	125
Capital management	126
– Objectives of capital management	126
– Capital management framework	126
– Capital management program	126
Risk and solvency assessment	127
– Economic capital adequacy	127
– Insurance financial strength rating	131
– Regulatory capital adequacy	131
Analysis by risk type	133
– Insurance risk	133
– Market risk, including investment credit risk	141
– Other credit risk	148
– Operational risk	151
– Liquidity risk	153
– Strategic risk and risks to the Group's reputation	154
– Climate-change risk	155

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

Audited

This 'audited' symbol indicates that the information contained within the shaded panel is audited and forms an integral part of the consolidated financial statements.

Audited

Risk management

Objectives of risk management

Taking risk is inherent to the insurance business, but such risk-taking needs to be made in an informed and disciplined manner, and within a pre-determined risk appetite and tolerance.

The major risk management objectives at Zurich Insurance Group (Zurich, or the Group) are to:

- Support achievement of the Group strategy and protect capital, liquidity, earnings and reputation by monitoring that risks are taken within the Group's risk tolerance
- Enhance value creation by embedding disciplined risk taking in the company culture and contribute to an optimal risk-return profile where risk reward trade-offs are transparent, understood, and risks are appropriately rewarded
- Efficiently and effectively diversify risk and mitigate unrewarded risks
- Encourage openness and transparency to enable effective risk management
- Support decision-making processes by providing consistent, reliable and timely risk information
- Protect Zurich's reputation and brand by promoting a sound culture of risk awareness, and disciplined and informed risk taking

Risk management framework

The risk management framework is based on a governance process that sets forth clear responsibilities for taking, managing, monitoring and reporting risks.

The Zurich Risk Policy is the Group's main risk governance document; it sets standards for effective risk management throughout the Group. The policy describes the Group's risk management framework, identifies Zurich's principal risk types and defines the Group's appetite for risks at Group level. Risk-specific policy manuals provide guidelines and procedures to implement the principles in the Zurich Risk Policy. Ongoing assessments verify that requirements are met.

The Group regularly reports on its risk profile at local and Group levels. The Group has procedures to refer risk issues to senior management and the Board of Directors in a timely way. To foster transparency about risk, the Board receives quarterly risk reports and risk updates. In 2017, reporting was enhanced with in-depth risk insights into ongoing topics such as information security and cyber risk; insurance market trends; the potential adverse impact that accelerating inflation and expectations about inflation could have on reserves; and the potential effects on Zurich of such topical issues as the Brexit negotiations and geopolitical developments in Asia and Latin America.

The Group assesses risks systematically and from a strategic perspective through its proprietary Total Risk Profiling™ (TRP) process, which allows Zurich to identify and evaluate the probability and severity of a risk scenario. The Group then develops, implements and monitors improvements. The TRP process is integral to how Zurich deals with change, and is particularly suited to evaluate strategic risks, as well as risks to Zurich's reputation. At Group level, this process is ongoing, with regular reviews with senior management.

Risk review (continued)

Audited

The Group's risk appetite statement includes capital, liquidity, earnings volatility and non-financial metrics. The Group regularly measures and quantifies material risks to which it is exposed. Zurich's policy is to maintain capital consistent with an 'AA' financial strength rating for the Group. The Group translates that goal into a quantified risk tolerance. The primary metric used to steer business is the Zurich Economic Capital Model (Z-ECM). The Z-ECM provides a key input into the Group's strategic planning process as an assessment between the Group's risk profile and the Group's risk tolerance. The Z-ECM forms the basis for optimizing the Group's risk-return profile by providing consistent risk measurement across the Group.

Group's Z-ECM overall risk appetite and tolerance

<90%	90–100%	100–120%	120–140%	>140%
Z-ECM ratio below Group risk tolerance level, requiring appropriate remedial actions	Position may be tolerated for a certain length of time depending on the risk environment	'AA' target range No action required as within stated objective and equivalent to 'AA' rating	Consider increased risk taking or remedial actions	Z-ECM ratio indicating over capitalization, requiring implementation of mitigating actions
Z-ECM ratio				

Risk-based remuneration

Based on the Group's remuneration rules, the Board of Directors designs and structures remuneration arrangements that support the achievement of strategic and financial objectives and ensures they do not encourage inappropriate risk taking. With regard to the latter, the Group Chief Risk Officer (Group CRO) consults with the other assurance, control and governance functions to provide the CEO with a review of risk factors to consider in the annual variable-compensation process. In consultation with these functions, the Group CRO also provides an individual assessment of Group key risk takers as part of their annual individual performance assessment. For more information on Zurich's remuneration system, see the 'remuneration report.'

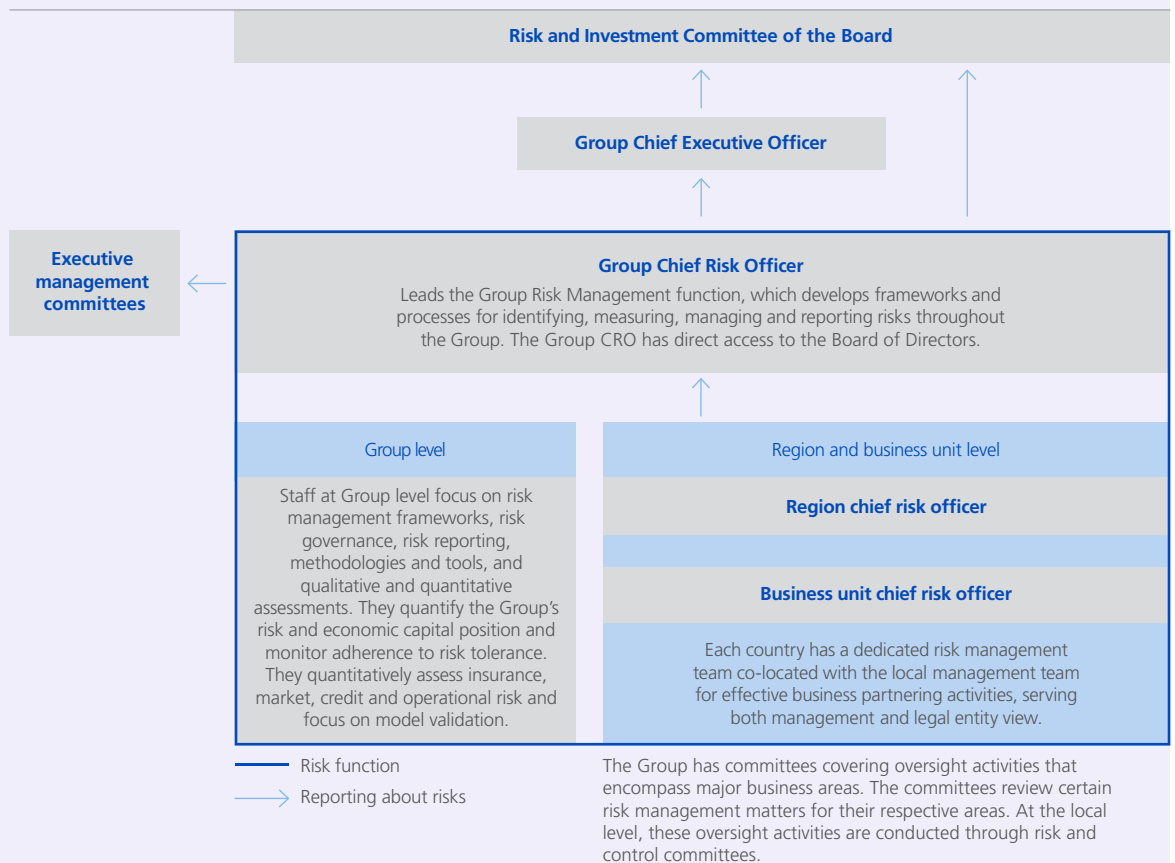
Audited

Risk governance and risk management organization

For information on the Group’s overall governance, including the Board of Directors and Group executive level, see the ‘corporate governance report (unaudited).’

Risk management organization

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



The risk function is independent of the business by being a vertically integrated function where all risk employees globally directly report into the Group CRO. Risk officers are embedded in the business, positioning them to support and advise, and independently challenge, business decisions from a risk perspective. As business advisers on risk matters, the risk officers, equipped with technical risk skills as well as business skills, help foster a risk-aware culture in the business.

Audited

Capital management

Objectives of capital management

The Group manages its capital to maximize long-term shareholder value while maintaining financial strength within its 'AA' target range, and meeting regulatory, solvency and rating agency requirements. In particular, the Group endeavors to manage its shareholders' equity under IFRS to balance maximization of shareholder value and constraints imposed by its economic framework, rating agencies and regulators. As of December 31, 2017, shareholder's equity of USD 33.1 billion, subordinated debts of USD 6.9 billion and senior financial debts not maturing within the next year of USD 2.9 billion were part of the capital available in the Group's economic framework. Further adjustments usually include such items as intangible assets, deferred tax assets and liabilities, or allowing for discounting of liabilities and the value of in-force business. For more information, see 'analysis of the Group's Z-ECM available financial resources (unaudited).

Zurich strives to simplify the Group's legal entity structure to reduce complexity and increase fungibility of capital.

Capital management framework

The Group's capital management framework forms the basis for actively managing capital within Zurich. The Group uses a number of different capital models, taking into account economic, regulatory, and rating agency constraints. The Group's capital and solvency position is monitored and regularly reported.

Zurich's policy is to allocate capital to businesses earning the highest risk-adjusted returns, and to pool risks and capital as much as possible to operationalize its risk diversification.

The Group's executive management determines the capital management strategy and sets the principles, standards and policies to execute the strategy. Group Treasury and Capital Management executes the strategy.

Capital management program

The Group's capital management program comprises various actions to optimize shareholders' total return and to meet capital needs, while enabling Zurich to take advantage of growth opportunities. Such actions include dividends, capital repayments, share buy-backs, issuance of shares, issuance of senior and hybrid debt, securitization and purchase of reinsurance.

The Group seeks to maintain a balance between higher returns for shareholders on equity held, and the security a sound capital position provides. Dividends, share buy-backs, and issuances and redemption of debt have a significant influence on capital levels. In 2017, the Group paid a dividend out of retained earnings and the capital contribution reserve, redeemed senior debt, and called hybrid debts that had been pre-financed during 2016.

The Swiss Code of Obligations stipulates that dividends may only be paid out of freely distributable reserves or retained earnings. Apart from what is specified by the Swiss Code of Obligations, Zurich Insurance Group Ltd faces no legal restrictions on dividends it may pay to its shareholders. As of December 31, 2017, the amount of the general legal reserve exceeded 20 times the paid-in share capital. The ability of the Group's subsidiaries to pay dividends may be restricted or indirectly influenced by minimum capital and solvency requirements imposed by insurance and other regulators in the countries in which the subsidiaries operate. Other limitations or considerations include foreign exchange control restrictions in some countries, and rating agencies' methodologies.

For details on issuances and redemptions of debt, see note 18 of the consolidated financial statements.

Audited

Risk and solvency assessment

Economic capital adequacy

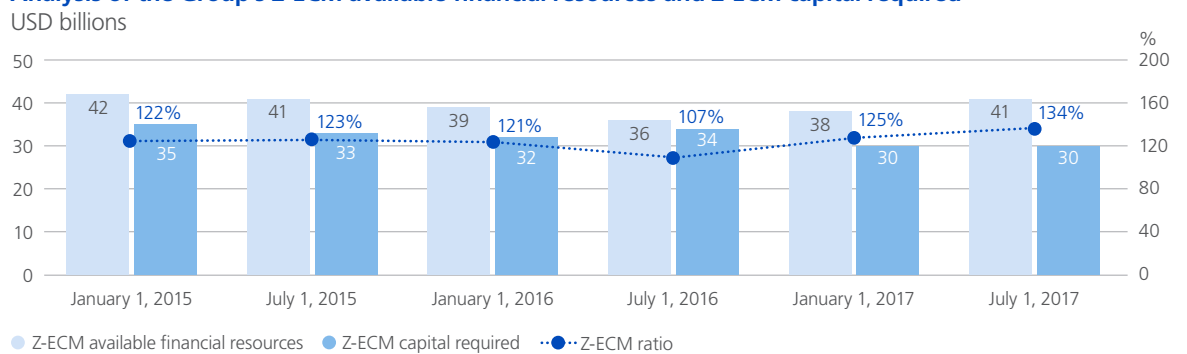
Internally, the Group uses its Zurich Economic Capital Model (Z-ECM), which also forms the basis of the Swiss Solvency Test (SST) model. Z-ECM targets a total capital level that is calibrated to an 'AA' financial strength. Zurich defines the Z-ECM capital required as being the capital required to protect the Group's policyholders in order to meet all of their claims with a confidence level of 99.95 percent over a one-year time horizon.

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

At the Group level, Zurich compares Z-ECM capital required to the Z-ECM available financial resources (Z-ECM AFR) to derive an Economic Solvency Ratio (Z-ECM ratio). Z-ECM AFR reflects financial resources available to cover policyholder liabilities in excess of their expected value. It is derived by adjusting the IFRS shareholders' equity to reflect the full economic capital base available to policyholders to absorb any unexpected volatility in the Group's business activities.

The chart below shows the development of the Group's Z-ECM AFR, Z-ECM capital required and Z-ECM ratio over time. As of December 31, 2017, the Z-ECM ratio was estimated at 132%, with an error margin of +/-5 percentage points.

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

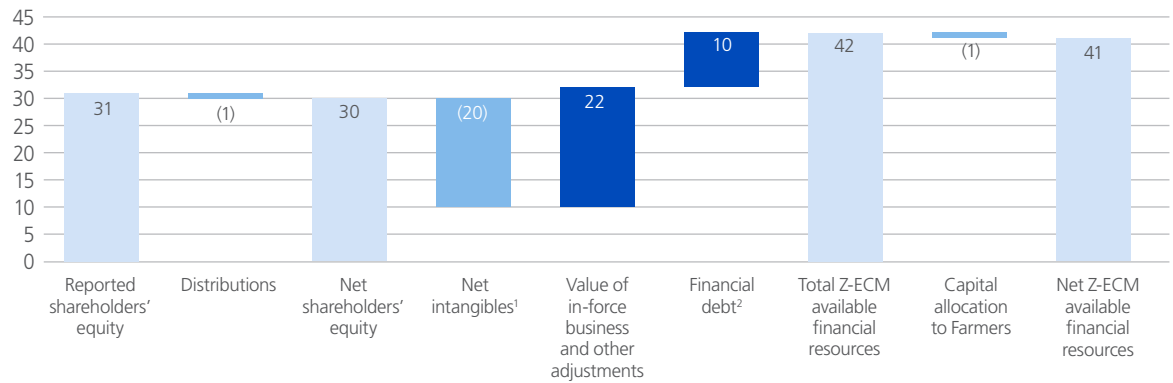


Risk review (continued)

The chart below shows an analysis of the composition of the Group's Z-ECM available financial resources as of July 1, 2017.

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

USD billions, as of July 1, 2017

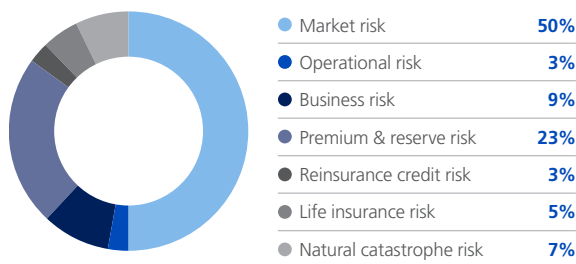


¹ Shareholders' intangible assets including deferred tax assets less deferred front-end fees and deferred tax liabilities
² All debt issues (senior and subordinated) excluding those classified as operational debt or maturing within one year

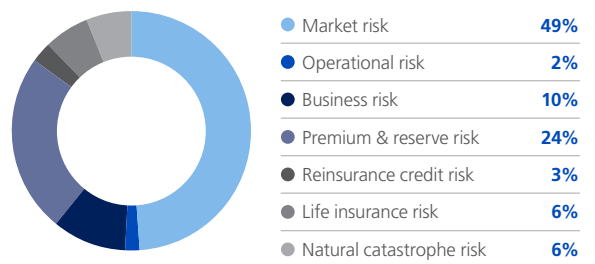
The chart below shows the Z-ECM capital required, split by risk type as of July 1, 2017 and as of January 1, 2017. As of July 1, 2017, the largest proportion of Z-ECM capital required arose from market risk which comprised 50 percent of the total. Capital required for premium and reserve risk was the second-largest, comprising 23 percent.

Z-ECM capital required, split by risk type

July 1, 2017
Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion



January 1, 2017
Total Z-ECM capital required: USD 30.2 billion

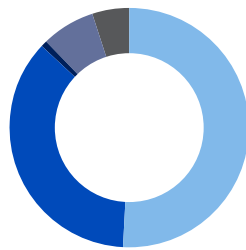


The total allocated capital as of July 1, 2017 equaled USD 30.5 billion Z-ECM capital required plus USD 0.8 billion allocated to Farmers. As of July 1, 2017 the largest proportions of Z-ECM capital required were allocated to Property & Casualty with 51 percent and Life with 36 percent of the total. The following chart shows the Z-ECM capital required allocated to the businesses as of July 1, 2017 and January 1, 2017.

Total capital allocated, by business

July 1, 2017

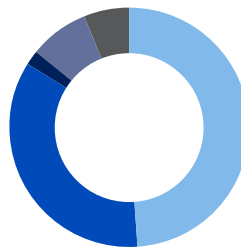
Total capital allocated: USD 31.3 billion



● Property and Casualty	51%
● Life	36%
● Group Functions	1%
● Farmers	7%
● Non-Core Businesses	5%

January 1, 2017

Total capital allocated: USD 31.1 billion



● Property and Casualty	49%
● Life	35%
● Group Functions	2%
● Farmers	8%
● Non-Core Businesses	6%

Sensitivity and scenario analysis

The Group evaluates sensitivities to, and stress scenarios on, the Z-ECM ratio, and presents results relative to Zurich's risk tolerance and appetite. The sensitivities and stress scenarios in the following chart capture two key risks to the Group: market risk and insurance risk. For insurance risk, the chart shows the three largest natural catastrophe events to which the Group is exposed.

Market risk sensitivities show the estimated impact on the Group's Z-ECM ratio of a one percentage point increase/decrease in yield curves, a 10 percent appreciation in the U.S. dollar, a 20 percent rise/decline in all stock markets, and a one percentage point change in credit spreads, with and without European sovereigns. The sensitivities are considered as separate but instantaneous scenarios. They are a best estimate and non-linear, i.e., a change in the scenario input could result in disproportionately higher (or lower) impact on the Z-ECM ratio depending on the prevailing market conditions at the time.

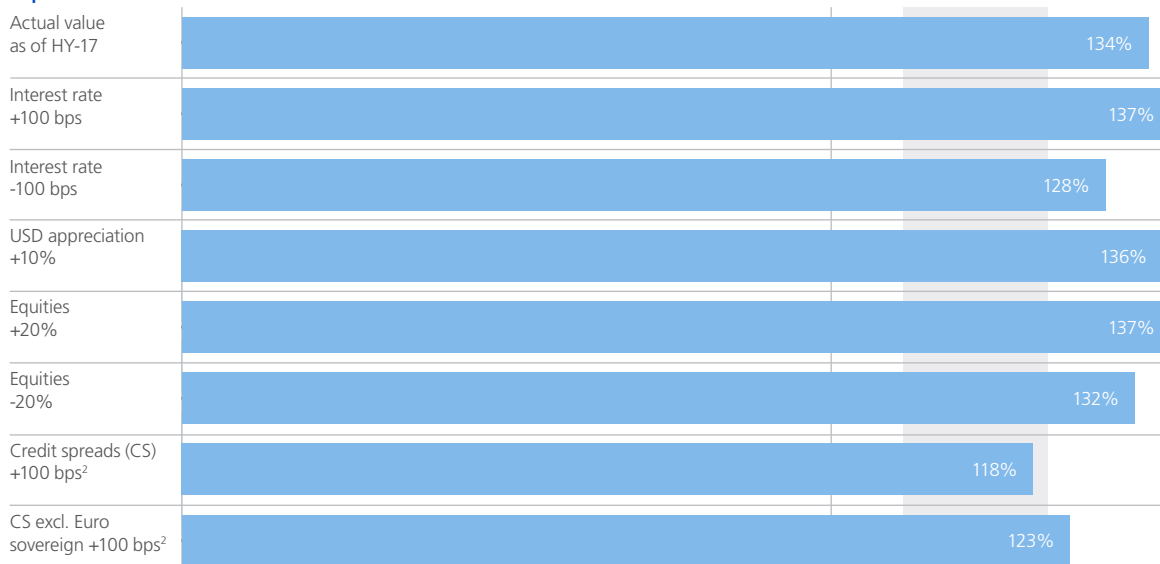
Scenarios are defined as events that have a very small probability of occurring but that could, if realized, negatively affect the Group's Z-ECM AFR. The impact of insurance-specific scenarios on the required capital is not taken into account.

Risk review (continued)

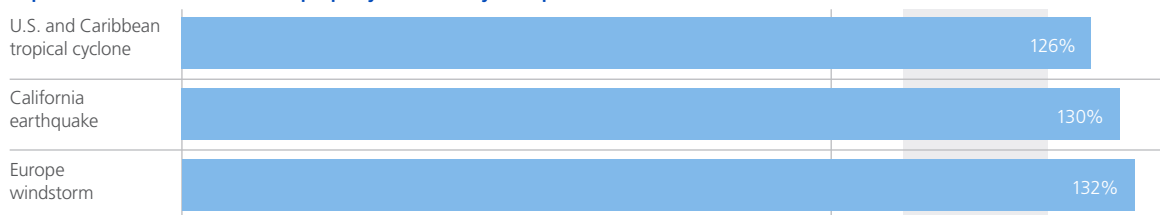
Z-ECM sensitivities and scenarios¹

as of July 1, 2017

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



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



90% Risk tolerance level
100–120% 'AA' target range

¹ Z-ECM is calibrated at 99.95% Value at Risk (equivalent to an 'AA' rating).

² Credit spreads (CS) include mortgages and incl./excl. Euro sovereign spreads. Sensitivity is net of profit sharing with policyholders.

³ The insurance risk-specific scenarios relate to natural catastrophe events that are estimated on a modeled 250-year net aggregate loss (equivalent to a 99.6% probability of non-exceedance).

Audited

Insurance financial strength rating

The Group has interactive relationships with three global rating agencies: Standard & Poor's, Moody's, and AM Best. The Insurance Financial Strength Rating (IFSR) of the Group's main operating entity is an important element of Zurich's competitive position. The Group's credit ratings derived from the financial strength ratings also affect the cost of capital.

The Group maintained its strong rating level in 2017. On Dec 8, 2017, AM Best modified the rating outlook from negative to stable while reaffirming the A+ (Superior) Financial Strength Rating (FSR) and aa- Issuer Credit Rating (ICR) of the Group and of its subsidiaries rated by AM Best. With this, AM Best recognized "the positive impact of the strong corrective actions management has taken on the Group's Property & Casualty (P&C) operations." This change is also based on the recognition of the Group's diversified sources of earnings in terms of businesses and geographies, as well as the strength of the balance sheet.

Standard & Poor's sees Zurich's ERM as 'very strong,' based on a positive view of our risk management culture, risk controls, emerging risk management, risk models and strategic risk assessment.

As of December 31, 2017, the IFSR of Zurich Insurance Company Ltd (ZIC), the main operating entity of the Group, was 'AA-/Stable' by Standard and Poor's, 'Aa3/Stable' by Moody's, and 'A+ (Superior)/Stable' by A.M. Best.

Regulatory capital adequacy

The Group endeavors to manage its capital so that all of its regulated entities meet local regulatory capital requirements at all times.

In each country in which the Group operates, the local regulator specifies the minimum amount and type of capital that each of the regulated entities must hold in addition to their liabilities. In addition to the minimum capital required to comply with the solvency requirements, the Group aims to hold an adequate buffer to ensure regulated subsidiaries meet local capital requirements.

Regulatory requirements in Switzerland

Under the Swiss Solvency Test (SST), insurance companies and insurance groups can apply to use company-specific internal models to calculate risk-bearing and target capital, as well as the SST ratio. The SST ratio has to be calculated as per January 1 and must be submitted to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA). Zurich filed with FINMA an SST ratio of 227% (unaudited) as of January 1, 2017.

In 2017, Zurich enhanced its internal model and submitted it to FINMA for approval. Enhancements include changes that were necessary to meet evolving FINMA requirements. The changes are expected to reduce the Group's SST ratio by 10 to 25 percentage points (unaudited).

Risk review (continued)

Audited

Regulatory requirements in other countries**Regulatory requirements in the European Economic Area (EEA)**

The complete Solvency II framework was introduced on January 1, 2016. Solvency II is more risk-sensitive and sophisticated in its approach than Solvency I. Solvency II capital requirements also take into account all material risks and how these interact.

Zurich Insurance plc (Ireland) applies the internal model, which aligns the Solvency II approach with that used for Z-ECM, and has received approval from the Central Bank of Ireland accordingly. Other EEA subsidiaries use the Solvency II standard formula.

Regulatory requirements in the U.S.

In the U.S., required capital is determined to be 'company action level risk-based capital' calculated using the National Association of Insurance Commissioners' risk-based capital model. This method, which builds on regulatory accounts, measures the minimum amount of the capital for an insurance company to support its overall business operations by taking into account its size and risk profile.

Regulatory requirements in Asia Pacific, Latin America, and Middle East and Africa

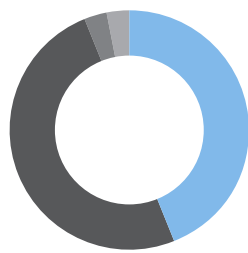
Every country has a capital standard for insurance companies. Several jurisdictions (e.g., Chile, Brazil, Mexico and Japan) have taken approaches similar to Solvency II.

Analysis by risk type

Insurance risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion
%, as of July 1, 2017



● Insurance risk	44%
● Market risk, including investment credit risk	50%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2015	Q2 2016	Q2 2017
Business risk	2.6	3.4	2.8
Life liability risk	1.6	1.9	1.6
Premium & reserve risk	7.6	7.2	7.1
Natural catastrophe risk	3.5	1.5	2.0

Audited

Insurance risk is the inherent uncertainty regarding the occurrence, amount or timing of insurance cashflows. The profitability of insurance business is also susceptible to business risk in the form of unexpected changes in expenses, policyholders' behavior, and fluctuations in new business volumes. The exposure is transferred to Zurich through the underwriting process. Zurich actively seeks to write those risks it understands and that provide a reasonable opportunity to earn an acceptable profit. Zurich manages the customer risks it assumes, and minimizes unintended underwriting risks, through such means as:

- Establishing limits for underwriting authority
- Requiring specific approvals for transactions above established limits or new products
- Using a variety of reserving and modeling methods
- Ceding insurance risk through external proportional or non-proportional reinsurance treaties and facultative single-risk placement. The Group centrally manages reinsurance treaties.

Property and casualty insurance risk

Property and casualty risk comprises premium and reserve risk, catastrophe risk, and business risk. Premium and reserve risk covers uncertainties in the frequency of the occurrence of the insured events as well as in the severity of the resulting claims. Business risk for property and casualty predominantly relates to unexpected increases in the expenses relating to claims handling, underwriting, and administration. The following provides an overview of the Group's main lines of business:

- Motor includes automobile physical damage, loss of the insured vehicle and automobile third-party liability insurance.
- Property includes fire risks (e.g., fire, explosion and business interruption), natural perils (e.g., earthquake, windstorm and flood), engineering lines (e.g., boiler explosion, machinery breakdown and construction) and marine (e.g., cargo and hull).
- Liability includes general/public and product liability, excess and umbrella liability, professional liability including medical malpractice, and errors and omissions liability.
- Special lines include directors and officers, credit and surety, crime and fidelity, travel, accident and health, and crop.
- Worker injury includes workers' compensation and employers' liability.

Risk review (continued)

Audited

The Group's underwriting strategy takes advantage of the diversification of property and casualty risks across lines of business and geographic regions. Zurich's underwriting governance is applicable throughout the Group.

Underwriting discipline is a fundamental part of managing insurance risk. The Group sets limits on underwriting capacity, and delegates authority to individuals based on their specific expertise. The Group sets appropriate underwriting and pricing guidelines, which are monitored regularly. Technical reviews confirm whether underwriters perform within authorities and adhere to underwriting philosophies and policies. The Group has governance procedures to review and approve potential new products, in order to evaluate whether the risks are well understood and justified by the potential rewards.

Actual losses on claims provisions may be higher or lower than anticipated. Property and casualty insurance reserves are therefore regularly estimated, reviewed and monitored. The total loss and loss adjustment expense reserves are based on work performed by qualified and experienced actuaries at local, regional and Group levels.

To arrive at their reserve estimates, the actuaries take into consideration, among other things, the latest available facts, historical trends and patterns of loss payments, exposure growth, court decisions, economic conditions, inflation, and public attitudes that may affect the ultimate cost of claim settlement. Inflation is monitored on a country basis; the monitoring process relies on both Zurich's economic view on inflation and specific claims activity, and feeds into actuarial models and Zurich's underwriting processes and pricing. To ensure a common understanding of business insights and new trends for reserve analysis, financial plans, underwriting and pricing decisions, the Group has established a culture of continuous cross-functional collaboration. For this, underwriting, actuarial (pricing and reserving), claims, finance, sales and distribution, risk engineering and risk management contribute to quarterly meetings on local and Group level.

In most cases, these actuarial analyses are conducted at least twice a year for on-going business according to agreed timetables. Analyses are performed by product line, type and extent of coverage and year of occurrence. As with any projection, claim reserve estimates are inherently uncertain due to the fact that the ultimate liability for claims will be affected by trends as yet unknown, including future changes in the likelihood of claimants bringing suit, the size of court awards, and claimants' attitudes toward settlement of their claims.

The Group monitors potential new emerging risk exposures. Zurich has an Emerging Risk Group, with cross-functional expertise from core insurance functions such as underwriting, claims and risk management to identify, assess and recommend actions for such risks.

In addition to the specific risks insured, the Group is exposed to losses that could arise from natural and man-made catastrophes. The main concentrations of risks arising from such potential catastrophes are regularly reported to executive management. The most important peril regions and natural catastrophes are U.S. and Caribbean tropical cyclone, Europe windstorm and California earthquake.

Audited

Tables 1.a and 1.b show the Group's concentration of risk within the Property & Casualty business by region and line of business based on direct written premiums before reinsurance. Property & Casualty premiums ceded to reinsurers (including retrocessions) amounted to USD 6.5 billion and USD 7.0 billion for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively. Reinsurance programs are managed on a global basis, and therefore, net premium after reinsurance is monitored on an aggregated basis.

Table 1.a

**Property & Casualty
– Direct written
premiums and
policy fees by line
of business –
current period**

in USD millions, for the year ended
December 31, 2017

	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
Europe, Middle East & Africa	4,459	3,869	1,927	1,895	335	12,486
North America	1,750	2,691	3,175	3,864	2,934	14,414
Other regions	1,472	1,184	341	1,646	138	4,781
Total	7,681	7,745	5,443	7,405	3,408	31,681

Table 1.b

**Property & Casualty
– Direct written
premiums and
policy fees by line
of business –
prior period**

in USD millions, for the year ended
December 31, 2016

	Motor	Property	Liability	Special lines	Worker injury	Total
Europe, Middle East & Africa	4,715	4,045	2,026	1,955	361	13,102
North America	1,689	2,733	3,258	3,819	2,844	14,342
Other regions	1,382	1,196	357	1,249	143	4,326
Total	7,785	7,973	5,641	7,023	3,347	31,770

Analysis of sensitivities for Property & Casualty risks

Tables 2.a and 2.b show the sensitivity of net income before tax and the sensitivity of net assets, using the Group effective income tax rate, as a result of adverse development in the net loss ratio by one percentage point. Such an increase could develop either due to the insured events happening more frequently or due to resulting claims becoming more severe, or from a combination of frequency and severity. The sensitivities do not indicate a probability of such an event and do not consider any non-linear effects of reinsurance. Based on the assumptions applied in the sensitivity analysis in tables 2.a and 2.b, each additional percentage point increase in the loss ratio would have a linear impact on net income before tax and net assets. The Group also monitors insurance risk by evaluating extreme scenarios, taking into account the non-linear effects of reinsurance contracts.

Table 2.a

**Insurance risk
sensitivity for the
Property & Casualty
business –
current period**

in USD millions, for the year ended
December 31, 2017

	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total
+1% in net loss ratio						
Net income before tax	(119)	(105)	(19)	(19)	1	(260)
Net assets	(79)	(70)	(13)	(13)	1	(174)

Table 2.b

**Insurance risk
sensitivity for the
Property & Casualty
business –
prior period**

in USD millions, for the year ended
December 31, 2016

	Europe, Middle East & Africa	North America	Asia Pacific	Latin America	Reinsurance	Total
+1% in net loss ratio						
Net income before tax	(128)	(100)	(19)	(16)	2	(261)
Net assets	(89)	(69)	(13)	(11)	2	(181)

Risk review (continued)

Audited

Life insurance risk

The risks associated with life insurance include:

Life liability risk

- Mortality risk – when on average, the death incidence among the policyholders is higher than expected
- Longevity risk – when on average, annuitants live longer than expected
- Morbidity risk – when on average, the incidence of sickness or disability among the policyholders is higher or recovery rates from disability are lower than expected

Business risk

- Policyholder behavior risk – on average, the policyholders discontinue or reduce contributions or withdraw benefits prior to the maturity of contracts at a rate that is different from expected
 - Expense risk – expenses incurred in acquiring and administering policies are higher than expected
 - New business risk – volumes of new business are insufficient to cover fixed acquisition expenses
-
- Market risk – the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' section
 - Credit risk – the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations, which is analyzed in the 'market risk, including investment credit risk' and 'other credit risk' sections

A more diversified portfolio of risks is less likely than an undiversified portfolio to be affected across the board by a change in any subset of the risks. As a result, the offsetting effects between unit-linked and traditional business reduce some of the risk associated with the life business.

The Group has local product development committees and a Group-level product approval committee to analyze potential new life products that could significantly increase or change the nature of its risks. The Group regularly reviews the continued suitability and the potential risks of existing life products.

Unit-linked products are designed to reduce much of the market and credit risk associated with the Group's traditional business. Risks that are inherent in these products are largely passed on to the policyholder, although a portion of the Group's management fees is linked to the value of funds under management, and hence is at risk if fund values decrease. To the extent that there are guarantees built into the product design, unit-linked products carry mortality/morbidity risk and market risk. Contracts may have minimum guaranteed death benefits where the sum at risk depends on the fair value of the underlying investments. For certain contracts, these risks are mitigated by mortality and morbidity charges.

Other life insurance liabilities include traditional life insurance products, such as protection and life annuity products. Protection products carry mortality, longevity and morbidity risk, as well as market and credit risk. Epidemics and lifestyle changes are among the most significant factors that could result in earlier or more claims than expected. Disability, defined in terms of the ability to perform an occupation, could be affected by adverse economic conditions. To reduce pricing cross-subsidies, where permitted, premiums are adjusted for factors such as age, gender and smoker status. Policy terms and conditions and disclosure requirements in insurance applications are designed to mitigate the risk arising from non-standard and unpredictable risks that could result in severe financial loss.

In the life annuity business, medical advances and improved social conditions that lead to increased longevity are the most significant insurance risk. Annuitant (beneficiary) mortality assumptions include allowance for future mortality improvements.

The Group is also exposed to risks posed by policyholder behavior, and fluctuating expenses. Policyholder behavior risk is mitigated by designing products that, as closely as possible, match revenue and expenses associated with the contract. Expense risk is reduced by carefully controlling expenses, and through regular expense analysis and allocation exercises.

Audited

The Group has a dynamic hedging strategy to reduce the investment risk associated with the closed book of variable annuities written by its U.S. subsidiary Zurich American Life Insurance Company (ZALICO). This exposure has fallen substantially as a result of several policy buy-back programs since 2015.

The Group is also exposed to investment and surrender risks related to bank-owned life insurance contracts sold in the U.S. These risks have reduced significantly in recent years as several major clients have switched into less risky investment divisions. See heading 'other contracts' in note 7 of the consolidated financial statements for additional information.

Interest rate guarantees (with concentration in traditional, guaranteed business in Germany and Switzerland and variable annuity business in the U.S. containing minimum guaranteed death benefits) expose Zurich to financial losses that may arise as a result of adverse movements in interest rates. These guarantees are managed through a combination of asset-liability management and hedging.

The Group defines concentration risk in the life business as the risk of exposure to increased losses associated with inadequately diversified portfolios of assets or obligations. Concentration risk for a life insurer may arise with respect to investments in a geographical area, economic sector, or individual issuers, or due to a concentration of business written within a geographical area, of a policy type, or of underlying risks covered.

Observing best-estimate assumptions on cash flows related to benefits of insurance contracts gives some indication of the size of the exposure to risks and the extent of risk concentration. Table 3 shows the Group's concentration of risk within Life by region and line of business based on reserves for life insurance on a net basis. These reserves for life insurance also include policyholder surplus reserves with a loss absorbing capacity, predominantly in Germany (USD 8.2 billion) and the UK (USD 0.6 billion). The Group's exposure to life insurance risks varies significantly by geographic region and line of business and may change over time. See note 8 of the consolidated financial statements for additional information on reserves for insurance contracts.

Table 3

in USD millions, as of December 31

Reserves, net
of reinsurance,
by region

	Unit-linked insurance contracts		Other life insurance liabilities		Total reserves	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Life						
Europe, Middle East & Africa	46,802	40,668	80,499	72,666	127,302	113,333
of which:						
United Kingdom	18,699	17,359	3,051	2,618	21,750	19,977
Germany	17,178	14,183	39,593	35,159	56,771	49,341
Switzerland	731	718	18,063	17,586	18,794	18,304
Italy	1,073	394	4,148	3,046	5,220	3,440
Ireland	3,133	2,832	2,143	1,909	5,276	4,740
Spain	856	813	11,157	10,320	12,014	11,133
Zurich international	4,784	4,068	212	334	4,996	4,402
Rest of Europe, Middle East & Africa	349	302	2,131	1,694	2,480	1,996
North America ¹	9,298	885	840	503	10,138	1,388
Asia Pacific	584	469	2,667	2,513	3,251	2,982
Latin America	13,687	11,961	5,021	4,657	18,708	16,618
Subtotal	70,371	53,983	89,027	80,339	159,398	134,322
Other businesses^{1,2}	5,042	11,546	7,733	10,205	12,775	21,752
Total	75,413	65,530	96,760	90,544	172,173	156,074

¹ In 2017, the Group transferred a portfolio of stable value products (SVP) marketed with life insurance policies (Bank Owned Life Insurance, BOLI) from Non-Core Businesses (part of Other businesses) to Life. The change resulted in a transfer of USD 8.3 billion of investments for unit-linked contracts and of reserves for unit-linked contracts.

² The Other businesses are defined in note 27 of the consolidated financial statements.

Risk review (continued)

Audited

Analysis of sensitivities for life insurance risk

The Group uses market-consistent embedded value reporting principles, which allow Zurich to increase its understanding of, and report on, the risk profile of its life products, and how these risks would change under different market conditions. Embedded value is a measure that markets use to value life businesses. For more information, see the 'embedded value report 2017' (unaudited but subject to assurance review) at www.zurich.com/investor-relations/results-and-reports.

Modeling natural catastrophes

While specific catastrophes are unpredictable, modeling helps to determine potential losses and the likelihood of such losses. The Group uses adjusted third-party models to manage its underwriting and accumulations to stay within intended exposure limits and to guide how much reinsurance Zurich buys.

To have a consistent approach and form a global perspective on accumulations, the Group models property and casualty insurance exposures in a center of excellence, which works with local businesses to help improve the overall quality of data.

The Group models potential losses from property policies in hazard-prone areas with material exposure and from workers' compensation policies covering earthquakes in the U.S. in California, the Pacific Northwest and New Madrid Seismic Zone. Other non-property-related losses are estimated based on adjustments. Risk modeling mainly addresses climate-induced perils such as windstorms, river floods, tornadoes, hail storms, and geologically induced perils such as earthquakes.

The Group constantly seeks to improve its modeling, fill in gaps in models with additional assessments, and increase the granularity of data collection. It uses internal and external knowledge in modeling accumulations. One such source of external knowledge is the Advisory Council for Catastrophes, a group of scientists associated with leading research organizations such as the U.S. National Center for Atmospheric Research, the U.S. Geological Survey and the Intergovernmental Panel on Climate Change. Furthermore, Zurich is a Governor Sponsor of the Global Earthquake Model (GEM) Foundation, a shareholder of PERILS AG, and a member of the Risk Prediction Initiative (RPI) and the Oasis Loss Modeling Framework. Zurich validates modeling results by comparing them with claims experience.

Risks from man-made catastrophes

Man-made catastrophes include such risks as industrial accidents, terrorism and cyber attacks. Zurich's experience in monitoring potential exposures to natural catastrophes is also applicable to threats posed by man-made catastrophes.

For terrorism, the Group reviews and aggregates worker injury, property and life risk exposures to identify areas of significant concentration and assesses other lines of business, such as liability and auto, although the potential exposure is not as significant. The data allow underwriters to evaluate how insuring a particular customer's risk might affect Zurich's overall exposure. Zurich uses a vendor-provided catastrophe model to evaluate potential exposures in every major U.S. city and selected cities in Europe. The Group undertakes more detailed and frequent analyses for cities in which Zurich has greater exposure. The Group's analysis for the property and casualty business has shown that its exposures outside of North America are lower, in a large part due to government-provided pools; even so, the Group assesses the risk for countries with the potential for significant net exposure. The Group periodically monitors accumulation limits for these and other areas. Outside the modeled areas, exposure concentrations are identified directly on Zurich's Risk Exposure Data Store (REDS), a system that stores information about Zurich's location-based exposure to risk in a single place. Exposure concentrations for location-based man-made scenarios other than terrorism include, for example, industrial explosions at global ports, which are also identified in REDS.

The Group models the impact from cyber scenarios. In 2017, a cyber risk expert was newly appointed as a member of the Advisory Council for Catastrophes.

Audited

Reinsurance for Property & Casualty and Life

The Group's objective in purchasing reinsurance is to provide market-leading capacity for customers while protecting the balance sheet, supporting earnings volatility management, and achieving capital efficiency. The Group follows a centralized reinsurance purchasing strategy for both Property & Casualty (P&C) and Life, and bundles programs, where appropriate, to benefit from diversification and economies of scale. In support of the Group's empowerment-based management model and to align risk-bearing capacities between the Group and individual country operations, a new internal reinsurance vehicle was introduced in 2017. In addition, to actively manage and reduce potential claims-recovery risks on facultative cessions and to support the strategy on operational excellence, the Group started to tailor specific facultative property and casualty facilities. Operational excellence was also the driver for the consolidation of several individual 'property per risk' treaties into one global protection.

The Group structures and aligns its external reinsurance protection to its capital position to achieve an optimum risk-return ratio. This includes a participation in the underlying risks through self-retentions. The Group manages its central reinsurance purchasing according to these principles. The cession rate for Property & Casualty was 19.7 percent and 21.2 percent as of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively. The cession rate for Life was 8.0 percent and 4.7 percent as of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively. The increased Life reinsurance cession is predominantly due to transferring the Bansabadell Vida Life portfolio reinsurance to an external reinsurer.

The Group uses traditional and collateralized reinsurance markets to protect itself against extreme single events, multiple event occurrences across regions, or increased frequency of events. Specifically, to protect the Group against man-made and natural catastrophe scenarios, Zurich arranges per event and annual aggregate global covers as illustrated on the graph on the next page.

The Group participates in the underlying risks through its retention and through its co-participation in excess layers. The contracts are on a loss-occurrence basis except the Global Aggregate Catastrophe cover, which operates on an annual aggregate basis. The current catastrophe covers are placed annually with the exception of the USD 750 million Global Catastrophe treaty, which is a three-year treaty expiring in 2019. In addition to these covers, the Group has some local catastrophe covers, a bilateral risk swap, and various lines of business-specific risk treaties in place. These covers are reviewed continuously and are subject to change going forward.

Major changes in 2017 included the significantly decreased attachment point of the Global Aggregate Catastrophe treaty, which supports a superior earnings protection for higher-frequency catastrophe scenarios, and the increased attachment point of the U.S. catastrophe towers which was counterbalanced by an increased cession of the inuring U.S. Property Quota Share treaty.

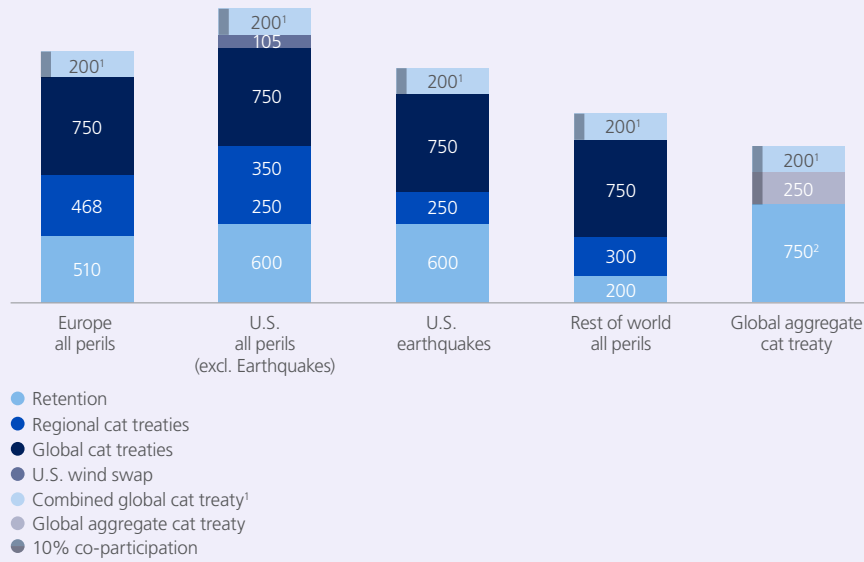
To complement existing treaties, the Group purchases catastrophe reinsurance specific to life insurance for its exposure to natural and man-made catastrophes.

Risk review (continued)

Audited

2017 Group catastrophe reinsurance protection

USD millions, as of December 31, 2017

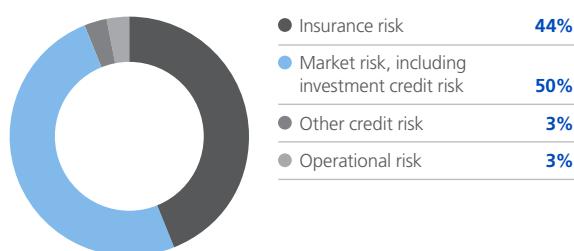


¹ This cover can be used only once, either for aggregated losses or for an individual occurrence or event.
² Franchise deductible of USD 25 million, i.e. losses greater than USD 25 million count toward the erosion of the retention (annual aggregate deductible).

Market risk, including investment credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion
%, as of July 1, 2017



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2015	Q2 2016	Q2 2017
Market risk, including investment credit risk	16.3	18.7	15.2

Audited

Market risk is the risk associated with the Group's balance sheet positions where the value or cash flow depends on financial markets. Risk factors include:

- Equity market prices
- Real estate market prices
- Interest-rate risk
- Credit and swap spread changes
- Defaults of issuers
- Currency exchange rates

The Group manages the market risk of assets relative to liabilities on an economic total balance sheet basis. This is done to achieve the maximum risk-adjusted excess return on assets relative to the liability benchmark, while taking into account the Group's risk appetite and tolerance and local regulatory constraints.

The Group has policies and limits to manage market risk and keep its strategic asset allocation in line with its risk capacity. Zurich centrally manages certain asset classes to control aggregation of risk, and provides a consistent approach to constructing portfolios and selecting external asset managers. It diversifies portfolios, investments and asset managers, and regularly measures and manages market risk exposure. The Group has set limits on concentration in investments in single issuers and certain asset classes, as well as by how much asset interest rate sensitivities can deviate from liability interest-rate sensitivities. The Group regularly reviews its capacity to hold illiquid investments.

The Asset/Liability Management Investment Committee reviews and monitors Group strategic asset allocation and tactical boundaries, and monitors Group asset/liability exposure. The Group oversees the activities of local asset/liability management investment committees and regularly assesses market risks at both Group and local business levels. The economic effect of potential extreme market moves is regularly examined and considered when setting the asset allocation.

Risk assessment reviews include the analysis of the management of interest-rate risk for each major maturity bucket and adherence to the aggregate positions with risk limits. The Group applies processes to manage market risks and to analyze market risk hotspots. Actions to mitigate risk are taken if necessary to manage fluctuations affecting asset/liability mismatch and risk-based capital.

Risk review (continued)

Audited

The Group may use derivative financial instruments to mitigate market risks arising from changes in currency exchange rates, interest rates and equity prices, from credit quality of assets, and from commitments to third parties. The Group enters into derivative financial instruments mostly for economic hedging purposes and, in limited circumstances, the instruments may also meet the definition of an effective hedge for accounting purposes. The latter instruments include cross-currency interest rate swaps in fair value hedges and cross-currency swaps in cash flow hedges of Zurich's borrowings used to mitigate exposure to foreign currency and interest-rate risk. In compliance with Swiss insurance regulation, the Group's policy prohibits speculative trading in derivatives, meaning a pattern of 'in and out' activity without reference to an underlying position. The Group addresses the risks arising from derivatives through a stringent policy that requires approval of a derivative program before transactions are initiated, and by subsequent regular monitoring by Group Risk Management of open positions and annual reviews of derivative programs.

For more information on the Group's investment result, including impairments and the treatment of selected financial instruments, see note 6 of the consolidated financial statements. For more information on derivative financial instruments and hedge accounting, see note 7 of the consolidated financial statements.

Risk from equity securities and real estate

The Group is exposed to risks from price fluctuations on equity securities and real estate. These could affect the Group's liquidity, reported income, economic surplus and regulatory capital position. Equity risk exposure includes common stocks, including equity unit trusts, private equity, common stock portfolios backing participating-with-profit policyholder contracts, and equities held for employee benefit plans. Exposure to real estate risk includes direct holdings in property and property company shares and funds. Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, may be exposed to risks from equity and real estate, but these risks are borne by policyholders. However, the Group is indirectly exposed to market movements from unit-linked contracts with respect to both earnings and economic capital. Market movements affect the amount of fee income earned when the fee income level is dependent on the valuation of the asset base. Therefore, the value of in-force business for unit-linked business can be negatively affected by adverse movements in equity and real estate markets.

The Group manages its risks from equity securities and real estate as part of the overall investment risk management process, and applies limits as expressed in policies and guidelines. Specifically, Zurich limits holdings in equities, real estate and alternative investments. To realize an optimal level of risk diversification, the strategy for equities is defined through a composite of market benchmark indices. The Group has the capability and processes in place to change the exposure to the key equity markets within a short time frame through the use of derivatives.

For additional information on equity securities and investment property, see note 6 of the consolidated financial statements.

Risk from interest rates and credit spreads

Interest-rate risk is the risk of loss resulting from changes in interest rates, including changes in the shape of yield curves. The Group is exposed to interest-rate risk from debt securities, reserves for insurance contracts, liabilities for investment contracts, debt issued by the Group, commercial and residential mortgages, employee benefit plans, and loans and receivables.

The Group manages credit-spread risk, which describes the sensitivity of the values of assets and liabilities due to changes in the level or the volatility of credit spreads over the risk-free interest rate yield curves. Movements of credit spreads are driven by expected probability of default, expected losses in cases of defaults of issuers, the uncertainty of default probabilities and losses.

Returns on unit-linked contracts, whether classified as insurance or investment contracts, are at the risk of the policyholder; however, the Group is exposed to fluctuations in interest rates and credit spreads in so far as they affect the amount of fee income earned if the fee income level is dependent on the valuation of the asset base.

Audited

Analysis of market risk sensitivities for interest rate, equity and credit-spread risks

Group investments sensitivities

The economic market risk sensitivities for the fair value for Group investments before tax as of 2017 is USD (10.7) billion (USD (10.4) billion as of 2016) for a 100-basis-point increase in interest rate. For a 100-basis-point decrease in interest rate, the sensitivity is USD 12.0 billion (USD 11.9 billion as of 2016). For a 10% decline in equity market, Group investments drop in value by USD 1.2 billion compared to USD 1.1 billion as of 2016. A 100-basis-point increase in credit spreads results in a decrease of USD 5.4 billion compared to USD 5.2 billion as of 2016.

The following describes limitations of the Group investment sensitivities. Group sensitivities show the effects of a change of certain risk factors, while other assumptions remain unchanged. The interest rate scenarios assume a parallel shift of all interest rates in the respective currencies. They do not take into account the possibility that interest rate changes might differ by rating class; these are disclosed separately as credit spread risk sensitivities. The sensitivity analysis is based on economic assets, and not on shareholders' equity or net income as set out in the consolidated financial statements. The sensitivities only cover Group investments, not insurance or other liabilities. The equity market scenarios assume a concurrent movement of all stock markets. The sensitivity analysis does not take into account actions that might be taken to mitigate losses. Actions may involve changing the asset allocation, for example through selling and buying assets. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent the Group's view of expected future market changes.

In addition to the sensitivities, management uses stress scenarios to assess the impact of more severe market movements on the Group's financial condition. For more information on stress scenarios, see 'Group economic net asset sensitivities' (unaudited), below.

Group economic net asset sensitivities

Basis of presentation – Property & Casualty, Life, and rest of the business

The basis of the presentation for tables 4, 5, and 6 is an economic valuation represented by the fair value for Group investments. IFRS insurance liabilities are discounted at risk-free market rates to reflect the present value of insurance liability cash flows and other liabilities, for example, own debt. The Group describes risk-free market rates as swap rates. In the sensitivities, own debt does not include subordinated debt, which Zurich considers available to protect policyholders in a worst-case scenario.

The basis of presentation for the Life business to financial market movements uses replicating portfolios. The replicating portfolios are portfolios of assets that replicate the cash flows or present values of the life insurance liabilities under stochastic scenarios from the embedded value models. They are calibrated to match dependencies of life insurance liabilities on developments in the financial markets, in respect of interest rates, equity and property. The options and guarantees of the underlying life insurance liabilities are captured through the inclusion of options in the replicating portfolios. The methodology for embedded value models was enhanced during 2017 to allow for negative interest rates. This caused a change in interest rate sensitivities for the Life business; see table 4.

Tables 4, 5 and 6 show the estimated economic market risk sensitivities of the net impact. Positive values represent an increase in the balance, and values in parentheses represent a decrease. Mismatches in changes in value of assets relative to liabilities represent an economic risk to the Group. The net impact – the difference between the impact on Group investments and liabilities – represents the economic risk related to changes in market risk factors that the Group faces.

In determining the sensitivities, investments and liabilities are fully re-valued in the given scenarios. Each instrument is re-valued separately, taking the relevant product features into account. Non-linear effects, where they exist, are reflected in the model. The sensitivities are shown before tax. They do not include the impact of transactions within the Group.

Sensitivities for the rest of the business include Farmers, Group Finance and Operations, and Non-Core Businesses.

The sensitivities for 2016 reflect the new basis of presentation (net impact before tax) and include the latest liability information available for that time.

Risk review (continued)

Analysis of economic sensitivities for interest-rate risk

Table 4 shows the estimated impacts of a 100 basis point increase/decrease in yield curves after consideration of hedges in place, as of December 31, 2017 and 2016.

Table 4			
* Economic interest rate sensitivities	In USD millions, as of December 31	2017	2016
	100 basis point increase in the interest rate yield curves		
Property & Casualty			
	Net impact before tax	(278)	(323)
Life¹			
	Net impact before tax	244	(414)
Rest of the business			
	Net impact before tax	(275)	(150)
100 basis point decrease in the interest rate yield curves			
Property & Casualty			
	Net impact before tax	100	204
Life¹			
	Net impact before tax	(1,127)	(553)
Rest of the business			
	Net impact before tax	236	166

¹ Modeling enhancements introduced in 2017 for the Life business reflect model revisions to allow for the introduction of negative interest rates. 2016 sensitivities presented are based on replicating portfolios calibrated to embedded value models using floored interest rate models.

Analysis of economic sensitivities for equity risk

Table 5 shows the estimated impacts from a 10 percent decline in stock markets, after consideration of hedges in place, as of December 31, 2017 and 2016.

Table 5			
* Economic equity price sensitivities	In USD millions, as of December 31	2017	2016
	10% decline in stock markets		
Property & Casualty			
	Net impact before tax	(642)	(558)
Life			
	Net impact before tax	(422)	(283)
Rest of the business			
	Net impact before tax	(74)	(50)

Analysis of economic sensitivities for credit spread risk

Table 6 shows the estimated impacts from a 100 basis points increase in corporate credit spreads, as of December 31, 2017 and 2016. The sensitivities apply to all fixed income instruments, excluding government, supranational and similar debt securities. For Life business the loss absorbing capacity of liabilities for losses on credit spreads are not included as they are not modelled in the replicating portfolios.

Table 6			
* Economic credit spread sensitivities	In USD millions, as of December 31	2017	2016
	100 basis point increase in credit spreads		
Property & Casualty			
	Net impact before tax	(1,694)	(1,642)
Life			
	Net impact before tax	(3,095)	(3,197)
Rest of the business			
	Net impact before tax	(564)	(384)

* Limitations of the economic sensitivities: same limitations apply as for Group investments sensitivities except that the above sensitivities are based on economic net assets including liability representation see 'basis of representation.'

Audited

Risks from defaults of counterparties

Debt securities

The Group is exposed to credit risk from third-party counterparties where the Group holds securities issued by those entities. The default risk is controlled by Group counterparty concentration risk limits keeping the size of potential losses to an acceptable level.

Table 7

Debt securities by rating of issuer

Rating	2017		2016	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	37,426	25.2%	28,503	20.3%
AA	39,664	26.7%	46,497	33.2%
A	26,011	17.5%	23,133	16.5%
BBB	38,360	25.9%	35,733	25.5%
BB and below	6,033	4.1%	5,193	3.7%
Unrated	767	0.5%	1,122	0.8%
Total	148,261	100.0%	140,181	100.0%

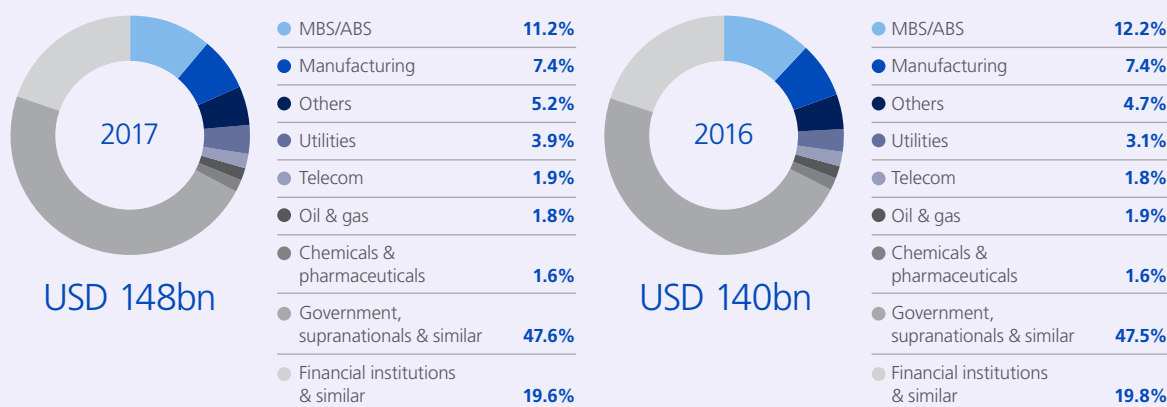
Table 7 shows the credit risk exposure of debt securities, by issuer credit rating. As of December 31, 2017, 95.4 percent of the Group's debt securities was investment grade and 25.2 percent was rated 'AAA'. As of December 31, 2016, 95.5 percent of debt securities was investment grade and 20.3 percent was rated 'AAA'. The shift in portfolio exposure from AA to AAA largely reflects the outcome of a review of the ratings assigned to U.S. agency mortgage-backed-securities, which moved assets from AA+ to AAA.

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

The risk-weighted average issuer credit rating of the Group's debt securities portfolio is 'A-' in 2017, compared with 'BBB+' in 2016.

Debt securities – credit risk concentration by industry

%, as of December 31



As of December 31, 2017, the largest concentration in the Group's debt securities portfolio was in governments, supranationals and similar at 47.6 percent. In all other categories, a total of USD 31.7 billion (40.8 percent) was secured. As of December 31, 2016, 47.5 percent of the Group's debt portfolio was invested in governments, supranationals and similar. In all other categories, a total of USD 31.3 billion (42.5 percent) was secured.

Risk review (continued)

Audited

Table 8

The Group's debt exposure to eurozone governments and supnationals and similar

in USD millions, as of December 31	2017	2016
Germany	4,352	3,269
France	6,689	6,159
Austria	2,344	1,934
Belgium	2,506	2,267
Netherlands	1,303	1,273
Greece	–	–
Ireland	629	521
Italy	9,756	9,128
Portugal	773	551
Spain	7,989	6,804
Rest of eurozone	680	742
Eurozone supnationals and similar	1,639	1,388
Total	38,658	34,037

In addition to debt exposure, the Group had loan exposure of USD 4.9 billion and USD 4.3 billion to the German Central Government or the German Federal States as of December 31, 2017 and 2016, respectively. For more information, see the 'mortgage loans and other loans section.

The second-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is in financial institutions (including banks), at 19.6 percent, of which 38.4 percent is secured.

The third-largest concentration in the Group's debt securities portfolio is in structured finance securities (mortgage-backed securities (MBS)/asset-backed securities (ABS) and similar).

Cash and cash equivalents

To reduce concentration, settlement and operational risks, the Group limits the amount of cash that can be deposited with a single counterparty. The Group also maintains an authorized list of acceptable cash counterparties.

Cash and cash equivalents amounted to USD 8.2 billion as of December 31, 2017 and USD 7.2 billion as of December 31, 2016. The risk-weighted average rating of the overall cash portfolio is 'A-' as of December 31, 2017 and December 31, 2016. 74 percent of the total was with the 10 largest global banks, whose risk-weighted average rating is 'A' as of December 31, 2017 and December 31, 2016.

Mortgage loans and other loans

The Group's largest mortgage loan portfolios are held in Germany (USD 2.6 billion) and in Switzerland (USD 3.6 billion); these are predominantly secured against residential property but also include mortgages secured by commercial property. The Group invests in mortgages in the U.S. (USD 0.6 billion); these are mainly participations in large mortgage loans secured against commercial property.

The credit risk arising from other loans is assessed and monitored together with the 'debt securities' portfolio. Reported loans to governments, supnationals and similar represent 59.6 percent, of which 94.2 percent are to the German central government or the German federal states. As of December 31 2017, USD 5.1 billion were rated as 'AAA' (58.1 percent) compared with 3.9 billion as of December 31, 2016, USD 0.7 billion as 'AA' (7.7 percent) compared to 0.6 billion as of December 31, 2016, USD 0.6 billion as 'A' (6.8 percent) compared to with 3.3 billion as of December 31, 2016, USD 1.2 billion as 'BBB' and below (13.5 percent) compared with 1.3 billion as of December 31, 2016, and USD 1.2 billion as unrated (14.0 percent) compared with none as of December 31, 2016.

Audited

Derivatives

The replacement value of outstanding derivatives represents a credit risk to the Group. These instruments include interest rate and cross-currency swaps, forward contracts and purchased options. A potential exposure could also arise from possible changes in replacement values. The Group regularly monitors credit risk exposures arising from derivative transactions. Outstanding positions with external counterparties are managed through an approval process embedded in derivative programs.

To limit credit risk, derivative financial instruments are typically executed with counterparties rated 'A-' or better by an external rating agency, unless collateral is provided as per Zurich's risk policy manuals. The Group's standard practice is to only transact derivatives with those counterparties for which the Group has in place an ISDA Master Agreement, with a Credit Support Annex. This mitigates credit exposures from over-the-counter transactions due to close-out netting and requires the counterparty to post collateral when the derivative position exceeds an agreed threshold. The Group further mitigates credit exposures from derivative transactions by using exchange-traded instruments whenever possible.

Risk from currency exchange rates

Currency risk is the risk of loss resulting from changes in exchange rates. The Group operates internationally and therefore is exposed to the financial impact of changes in the exchange rates of various currencies. The Group's presentation currency is the U.S. dollar, but its assets, liabilities, income and expenses are denominated in many currencies, with significant amounts in the euro, Swiss franc and British pound, as well as the U.S. dollar. On local balance sheets a currency mismatch may cause a balance sheet's net asset value to fluctuate, either through income or directly through equity. The Group manages this risk by matching foreign currency positions on local balance sheets within prescribed limits. Residual local mismatches are reported centrally to make use of the netting effect across the Group. Zurich hedges these residual local mismatches within an established limit through a central balance sheet. For information on net gains/losses on foreign currency transactions included in the consolidated income statements, see note 1 of the consolidated financial statements. The monetary currency risk exposure on local balance sheets is considered immaterial.

Differences arise when functional currencies are translated into the Group's presentation currency, the U.S. dollar. The Group applies net investment hedge accounting to protect against the impact that changes in certain exchange rates might have on selected net investments.

Table 9 shows the total IFRS equity's sensitivity to changes in exchange rates for the main functional currencies to which the Group is exposed. Positive values represent an increase in the value of the Group's total equity. See notes 1, 3 and 7 of the consolidated financial statements for additional information on foreign currency translation and transactions.

Table 9

in USD millions, as of December 31

10% increase in

	2017	2016
EUR/USD rate	467	515
GBP/USD rate	245	208
CHF/USD rate	447	457
BRL/USD rate	147	139
Other currencies/USD rates	645	546

Sensitivity of the Group's total IFRS equity to exchange rate fluctuations

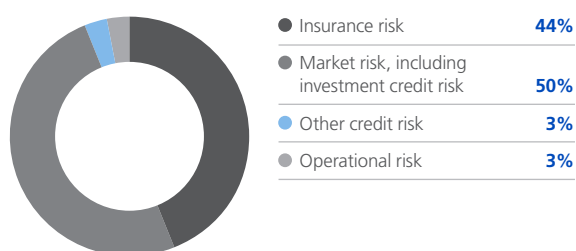
The sensitivities show the effects of a change of the exchange rates only, while other assumptions remain unchanged. The sensitivity analysis does not take into account management actions that might be taken to mitigate such changes. The sensitivities do not indicate a probability of such events occurring in the future. They do not necessarily represent Zurich's view of expected future market changes. While table 9 shows the effect of a 10 percent increase in currency exchange rates, a decrease of 10 percent would have the converse effect.

Risk review (continued)

Other credit risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion
%, as of July 1, 2017



Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2015	Q2 2016	Q2 2017
Reinsurance credit risk	1.0	0.6	0.9

Audited

Credit risk is the risk associated with a loss or potential loss from counterparties failing to fulfill their financial obligations. See section 'risks from defaults of counterparties' for market-risk-related asset categories. The Group's exposure to other credit risk is derived from the following main categories of assets:

- Reinsurance assets
- Receivables

The Group's objective in managing credit risk exposures is to maintain them within parameters that reflect the Group's strategic objectives, and its risk appetite and tolerance. Sources of credit risk are assessed and monitored, and the Group has policies to manage specific risks within various subcategories of credit risk. To assess counterparty credit risk, the Group uses ratings assigned by external rating agencies, qualified third parties such as asset managers, and internal rating assessments. If external rating agencies' ratings differ, the Group generally applies the lowest, unless other indicators justify an alternative, which may be an internal credit rating.

The Group regularly tests and analyzes credit risk scenarios and prepares possible contingency measures that may be implemented if the credit risk environment worsens.

The Group actively uses collateral to mitigate credit risks. Nevertheless, underlying credit risks are managed independently from the collateral. The Group has limits and quality criteria to identify acceptable letter-of-credit providers. Letters of credit enable Zurich to limit the risks embedded in reinsurance captives, deductibles, trade credit and surety.

Credit risk concentration

The Group has counterparty limits, which are regularly monitored. Exposure to counterparties' parent companies and subsidiaries is aggregated to include reinsurance assets, investments, derivatives, and for the largest counterparties, certain insurance products. There was no unapproved material exposure in excess of the Group's limits for counterparty aggregation as of December 31, 2017 or December 31, 2016.

On-balance sheet exposures are the main source of credit risk. Off-balance sheet credit exposures are related primarily to certain insurance products, reinsurance and collateral used to protect underlying credit exposures on the balance sheet. The Group also has off-balance sheet exposures related to undrawn loan commitments of USD 16 million and USD 7 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively. See note 22 of the consolidated financial statements for undrawn loan commitments.

Audited

Credit risk related to reinsurance assets

The Group's Corporate Reinsurance Security Committee manages the credit quality of cessions and reinsurance assets. The Group typically cedes new business to authorized reinsurers with a minimum rating of 'A-'. As of December 31, 2017 and 2016 respectively, 52 percent and 66 percent of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated is collateralized. Of the exposure ceded to reinsurers that are rated below 'A-' or are not rated, 51 percent was ceded to captive insurance companies, in 2017 and 32 percent in 2016.

Reinsurance assets included reinsurance recoverables (the reinsurers' share of reserves for insurance contracts) of USD 21 billion and USD 18.4 billion, and receivables arising from ceded reinsurance of USD 1.2 billion and USD 1.4 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively, gross of allowance for impairment. Reserves for potentially uncollectible reinsurance assets amounted to USD 94 million as of December 31, 2017 and 2016. The Group's policy on impairment charges takes into account both specific charges for known situations (e.g., financial distress or litigation) and a general, prudent provision for unanticipated impairments.

Reinsurance assets in table 10 are shown before taking into account collateral such as cash or bank letters of credit and deposits received under ceded reinsurance contracts. Unsecured reinsurance assets shown are after deducting collateral. Except for an immaterial amount, letters of credit are from banks rated 'A-' or better. Compared with December 31, 2016, collateral increased by USD 1.0 billion to USD 9.4 billion.

Table 10 shows reinsurance assets and unsecured reinsurance assets split by rating.

Table 10

as of December 31

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

Rating	2017				2016			
	Reinsurance assets		Unsecured reinsurance assets		Reinsurance assets		Unsecured reinsurance assets	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total	USD millions	% of total
AAA	–	0.0%	–	0.0%	29	0.1%	29	0.3%
AA	5,939	26.9%	5,378	42.5%	5,402	27.4%	4,479	39.5%
A	10,562	47.9%	4,619	36.5%	8,625	43.7%	4,903	43.3%
BBB	1,634	7.4%	974	7.7%	1,366	6.9%	877	7.7%
BB	247	1.1%	57	0.5%	566	2.9%	311	2.7%
B and below	638	2.9%	168	1.3%	395	2.0%	160	1.4%
Unrated	3,036	13.8%	1,446	11.4%	3,367	17.0%	576	5.1%
Total¹	22,056	100.0%	12,642	100.0%	19,749	100.0%	11,335	100.0%

¹ The value of the collateral received amounts to USD 9.4 billion and USD 8.4 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Risk review (continued)

Audited**Credit risk related to receivables**

The Group's largest credit-risk exposure to receivables is related to third-party agents, brokers and other intermediaries. It arises where premiums are collected from customers to be paid to the Group, or to pay claims to customers on behalf of the Group. The Group has policies and standards to manage and monitor credit risk related to intermediaries. The Group requires intermediaries to maintain segregated cash accounts for policyholder money. The Group also requires that intermediaries satisfy minimum requirements of capitalization, reputation and experience, and provide short-dated business credit terms.

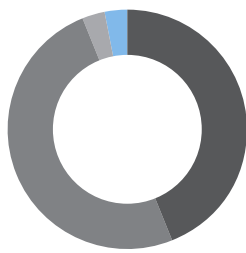
Receivables that are past due but not impaired should be regarded as unsecured, but some of these receivable positions may be offset by collateral. The Group reports internally on Group past-due receivable balances and strives to keep the balance of past-due positions as low as possible, while taking into account customer satisfaction.

Receivables from ceded reinsurance are part of reinsurance assets and are managed accordingly. See notes 15 and 24 of the consolidated financial statements for additional information on receivables.

Operational risk

Section highlights

Total Z-ECM capital required: USD 30.5 billion
%, as of July 1, 2017



● Insurance risk	44%
● Market risk, including investment credit risk	50%
● Other credit risk	3%
● Operational risk	3%

Key risk and capital indicators

Z-ECM, in USD billions

	Q2 2015	Q2 2016	Q2 2017
Operational risk	0.9	0.6	0.9

Audited

Operational risk is the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, systems or from external events such as external fraud, catastrophes, or failure in outsourcing arrangements.

Zurich has a comprehensive framework with a common approach to identify, assess, quantify, mitigate, monitor and report operational risk within the Group. Within this framework, the Group:

- Uses a scenario-based approach to assess, model and quantify the capital required for operational risk for business units under extreme circumstances. This approach allows information to be compared across the Group and highlights the main scenarios contributing to the Z-ECM capital required. See chart 'Z-ECM capital required for operational risk split by risk scenarios (unaudited)' for more information.
- Documents and reviews loss events exceeding a threshold determined per Zurich's risk policy manuals. Remedial action is taken to avoid a recurrence of such operational loss events.
- Conducts risk assessments where operational risks are identified for key business areas. Risks identified and assessed above a certain threshold must be mitigated. Risk mitigation plans are documented and tracked on an ongoing basis. In the assessments, the Group uses such sources of information as the Total Risk Profiling™ process, internal control assessments, and audit findings, as well as scenario modeling and loss event data.

The Group has specific processes and systems in place to focus on high-priority operational matters such as managing information security and third-party suppliers, as well as combating fraud.

Zurich mitigates and responds to cyber risks and threats to data security. Data held by Zurich's business partners are protected through contractual arrangements and controls that are built into 'cloud governance' procedures designed to secure Zurich's data in accordance with regulatory requirements and the Group's information security policies.

The Group regularly assesses risks associated with strategic suppliers to verify that suppliers remain financially viable and able to deliver services, and that the Group is not exposed to geographic and supplier concentration risks.

Preventing, detecting and responding to fraud are embedded in Zurich's business. Both claims and non-claims fraud are included in the common framework for assessing and managing operational risks. For Z-ECM calculations, claims fraud is part of insurance risk and non-claims fraud is part of operational risk.

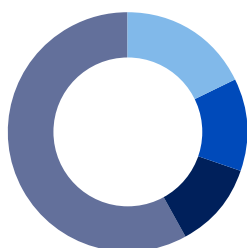
Risk review (continued)

As part of Z-ECM, the Group uses a scenario-based approach to assess, model and quantify the capital required for operational risk under extreme circumstances and with a very slight probability of occurrence. The chart below shows the operational risk scenarios that have the highest impact on Z-ECM capital required.

Z-ECM capital required for operational risk, split by risk scenario clusters

as of July 1, 2017

Risk scenario clusters contributing to the Z-ECM capital required for operational risk



- **Regulatory and tax compliance:** This risk cluster relates to possible non-compliance with applicable laws and regulations, leading to a range of consequences. It includes fines and penalties, litigation, compensation to policyholders, increased regulatory scrutiny, financial losses and increased cost of compliance, as well as consequences from a possible failure to comply with tax requirements. **17.8%**
- **Market abuse, mis-selling and conduct of business:** This risk cluster relates to the possibility that staff, processes or systems may operate in ways that lead to inappropriate conduct of business in relation to the customer. It includes the possibility of investigations, sanctions and fines imposed on Zurich as a company or any member of staff as a result of market abuse, mis-selling practices leading to regulatory breach or increased compensation. **12.5%**
- **M&A – due diligence and integration:** This risk cluster relates to poor execution of both the due diligence and the post-M&A integration processes. It includes the understatement of liabilities and required investments, operational or legal risks in the acquired business, inadequate transaction decisions, loss of key staff, inability to realize synergies or deliver benefits. **11.9%**
- **Other scenarios, e.g., project management, employment malpractice, record retention, licensing, outsourcing** **57.8%**

Risk management and internal controls

The Group considers controls to be key instruments for managing operational risk. The Board has overall responsibility for the Group's risk management and internal control frameworks, in particular for their adequacy and integrity. The Group's internal control system increases the reliability of Zurich's financial reporting, makes operations more effective, and aims to ensure legal and regulatory compliance. The internal controls system is designed to mitigate rather than eliminate the material risk that business objectives might not be met. It provides reasonable assurance against material financial misstatements or operational losses.

The Group promotes risk awareness and understanding of controls with communication and training. Primary risk management and internal control systems are designed at Group level and implemented Group-wide.

Management, as the first line of defense, is responsible for identifying, evaluating and addressing significant risks, and designing, implementing and maintaining internal controls. Key processes and controls in the organization are subject to reviews by management, Group Risk Management, Group Compliance, and Group Audit. Significant risks and associated mitigation actions are reported regularly to the Risk and Investment Committee and the Audit Committee of the Board.

In 2017, the Group further enhanced specific areas of the internal control framework, focusing on significant financial reporting controls as well as controls to ensure the integrity of our regulatory and internal capital calculations. Significant controls are assessed for their design and operating effectiveness. Significant control issues or issues affecting more than one business unit may be categorized as having Group-level significance. The Risk and Investment Committee of the Board and the Audit Committee of the Board monitor resolution of such issues.

The Group's Disclosure Committee, chaired by the Head of Group Financial Accounting and Reporting, assesses the content, accuracy and integrity of the disclosures and the effectiveness of the internal controls over financial reporting. The conclusions result in a recommendation to the Group Chief Financial Officer to release the financial disclosures to the Audit Committee of the Board, which may challenge further. The Board reviews and approves results announcements and the annual report. This ensures that both the Board and management have sufficient opportunity to review and challenge the Group's financial statements and other significant disclosures before they are made public.

The Risk and Investment Committee of the Board has reviewed the effectiveness of the Group's risk management system, including the Group's risk tolerance and enterprise-wide risk governance framework, and the Audit Committee of the Board has reviewed the effectiveness of the system of control over financial reporting for the calendar year 2017 and has reported to the Board accordingly. Issues identified have been communicated to the Board and have been or are being addressed by the Group.

The internal and external auditors also regularly report conclusions, observations and recommendations that arise as a result of their independent reviews and testing of internal controls over financial reporting and operations.

Audited

Liquidity risk

Liquidity risk is the risk that the Group may not have sufficient liquid financial resources to meet its obligations when they fall due, or would have to incur excessive costs to do so. Zurich's policy is to maintain adequate liquidity and contingent liquidity to meet its liquidity needs under normal conditions and in times of stress. To achieve this, the Group assesses, monitors and manages its liquidity needs on an ongoing basis.

Group-wide liquidity management policies and specific guidelines govern how local businesses plan, manage and report their local liquidity and include regular stress tests for all major carriers within the Group. The stress tests use a standardized set of internally defined stress events, and are designed to provide an overview of the potential drain on liquidity if the Group had to recapitalize local balance sheets. Similar guidelines apply at the Group level, and detailed liquidity forecasts are regularly conducted, based on local businesses' input and the Group's forecasts. As part of its liquidity management, the Group maintains sufficient cash and cash equivalents and high-quality, liquid investment portfolios to meet outflows under expected and stressed conditions. The Group also maintains internal liquidity sources that cover the Group's potential liquidity needs, including those that might arise in times of stress. The Group takes into account the amount, availability and speed at which these sources can be accessed. The Group has access to diverse funding sources to cover contingencies, including asset sales, external debt issuance and making use of committed borrowing facilities or letters of credit. The Group maintains a range of maturities for external debt securities. A potential source of liquidity risk is the effect of a downgrade of the Group's credit rating. This could affect the Group's commitments and guarantees, potentially increasing liquidity needs. This risk, and mitigating actions that might be employed, are assessed on an ongoing basis within the Group's liquidity framework.

The Group regularly analyzes the liquidity of the investment assets, and monitors that the liquidity of assets stays in line with the liquidity needs. During 2017, the Group was within its capacity to hold illiquid assets.

The fair value hierarchy tables in note 23 of the consolidated financial statements segregate financial assets into three levels, reflecting the basis for how fair value was determined. These tables indicate the high degree of liquidity of the Group's investments.

For more information on debt obligation maturities, see note 18 of the consolidated financial statements, and for information on commitments and guarantees, see note 22 of the consolidated financial statements.

The Group's ongoing liquidity monitoring includes regular reporting to the executive management and quarterly reporting to the Risk and Investment Committee of the Board, covering aspects such as the Group's actual and forecast liquidity, possible adverse scenarios that could affect the Group's liquidity and possible liquidity needs from the Group's main subsidiaries, including under conditions of stress.

For more information on the Group's other financial liabilities, see note 16 of the consolidated financial statements. See note 6 of the consolidated financial statements for information on the maturity of debt securities.

The Group has committed to contribute capital to subsidiaries and third parties that engage in making investments in direct private equity and private equity funds. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis. See note 22 of the consolidated financial statements.

Audited

Strategic risk and risks to the Group's reputation

Strategic risk

Strategic risk corresponds to the risk that Zurich is unable to achieve its strategic targets.

Strategic risks can arise from:

- Inadequate assessment of strategic plans
- Ineffective implementation of strategic plans
- Unexpected changes to assumptions underlying strategic plans

Zurich defines the strategy as the long-term plan of action designed to allow the Group to achieve its goals and aspirations.

The Group works to reduce unintended risks of strategic business decisions through its risk assessment processes and tools, including the Total Risk Profiling™ (TRP) process. As part of the regular TRP process, in 2017 the Executive Committee (ExCo) assessed the key strategic risk scenarios, looking at 2018 and beyond. The Group TRP identified and assessed risks from both external and internal factors. External risks include changes in inflation or interest rates beyond expected forecasts; geopolitical uncertainties such as Brexit; looming European banking crisis; insurance market trends, and changing customer expectations. Internally, key risks include Zurich's ability to engage and provide service to customers at the desired level; technical excellence in underwriting; information security and cyber threats; challenges related to Zurich's workforce, and managing the growing requirements and complexity of the global regulatory landscape. Mitigation actions have been assigned to executive owners and their status is reviewed at least quarterly.

The Group evaluates the risks of M&A transactions both from a quantitative and a qualitative perspective. The Group conducts risk assessments of M&A transactions to evaluate risks specifically related to integrating acquired businesses.

Risks to the Group's reputation

Risks include acts or omissions by the Group or any of its employees that could damage the Group's reputation or lead to a loss of trust among its stakeholders. Every risk type has potential consequences for Zurich's reputation. Effectively managing each type of risk helps reduce threats to Zurich's reputation.

The Group aims to preserve its reputation by adhering to applicable laws and regulations, and by following the core values and principles of the Group's code of conduct, which promotes integrity and good business practice. The Group centrally manages certain aspects of reputation risk, for example, communications, through functions with the appropriate expertise.

Climate-change risk

Climate change is perhaps the most complex risk facing society today: it is inter-generational, international and interdependent. As a global insurer, Zurich faces risks from climate change. In 2017, Zurich conducted its first Group-wide analysis of climate change-related risks and identified a set of actions to address them.

Zurich uses the framework of the Financial Stability Board's Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) to distinguish between two types of climate-related risks:

- Transition risk – risks associated with the transition to a low-carbon economy
- Physical risks – risks associated with physical manifestations of excessive warming

Zurich based its analysis on two scenarios to represent an archetypical transition pathway and a physical risk pathway, and applied a scorecard approach to assess the relative likelihood of the two scenarios, and their progression along pathways over time. The two scenarios are not mutually exclusive as transition risks and physical risks coexist, but Zurich's initial assessment shows that a physical risk pathway currently is significantly more likely than a transition pathway.

Overall the Group considers its near-term (less than five years) climate change-related risks to be manageable and foreseeable, whereas long-term (more than 10–15 years) risks to be elevated and highly uncertain.

The Group analyzed the effect of climate-change risk on its major risk types:

- Underwriting risks:
 - Physical risks: Generally, annual policy renewals provide a degree of insulation against increasing physical risks for short-tail business. Initial analysis suggests that property, motor and crop lines of business are potentially most at risk from climate change, with rainfall, cyclone and hail as the driving perils. While standard industry natural catastrophe models are regularly updated and designed to reflect today's risk, including climate change, potential gaps are addressed as part of Zurich's model validation process and the 'Zurich View' approach, leveraging both internal and external expertise. For long-tail business, legal liability represents the most significant potential risk from climate change. However, based on Zurich's current assessment, this and related risks are not material at this time, although climate change-related legal action could become more frequent going forward.
 - Transition risks: Specific lines of business may be at risk from transition effects. Initial assessment suggests that this risk is contained. Zurich has considerable expertise in providing insurance solutions for green assets but not all types of 'green' assets represent, to date, profitable business opportunities.
- Investment risks: Zurich analyzed physical and transition risks for selected parts of its investment portfolio. While Zurich is exposed to both near-term transition and long-term physical risk, initial analysis suggests that very significant impairments would be required for the Zurich portfolio to be materially impacted. The Group does not consider such impairments currently likely, and exposure is expected to be further mitigated with ongoing implementation of Zurich's responsible investment and climate change investment strategies.
- Operational risks: Given the low-carbon nature of Zurich's business, continuous progress on energy and carbon reduction targets, Zurich's voluntary carbon offsetting scheme, and strong local disaster and recovery planning in place for all facilities, Zurich does not consider operational risks related to climate change to be material.

Efforts are underway to further assess climate change-related risk exposures for underwriting and investment portfolios. Among its follow-up actions, the Group plans to further analyze its underwriting portfolio for transition risk, amend its governance requirements to reflect climate risk in catastrophe modeling, and monitor and assess opportunities in green assets.

In addition, the Group is integrating climate and sustainability risk assessments into its standard enterprise risk management framework and tools to consistently identify risks and create mitigating actions over time. For more information about Zurich's assessment of climate risk, see www.zurich.com/en/knowledge/articles/2017/11/me-topic-navigating-climate-change. For more information about TCFD disclosures, including Zurich's governance, strategy, and metrics, see www.zurich.com/en/corporate-responsibility/climate-change/tcfd.

Financial review



**Financial
overview****160****Operating review****166****Consolidated
financial
statements****174****Holding company****286**

Message from our Group Chief Financial Officer

Building momentum

“Overall, the results show strong progress across all areas of the business and, together with improved efficiency, position the Group well to deliver further earnings growth and to take advantage of an improved market environment.”

George Quinn
Group Chief Financial Officer



For Zurich, 2017 was another year of progress, with the Group growing operating earnings¹ while continuing to improve its focus. Reflecting this performance, and management's expectations of further improvement in 2018, the Board will propose a CHF 18 per share dividend for 2017.

Executing on key strategic priorities

2017 showed a strong underlying performance, with BOP up 6 percent versus the prior year after adjusting for the impact of the hurricanes Harvey, Irma and Maria, the impact of charges related to the Group's restructuring taken through business operating profits and the impact of the change to the UK capital gains tax indexation relief announced in the 2017 budget.

The Group further reduced expenses, with overall savings of USD 700 million achieved to date since the start of the program, and with further savings expected to be delivered in 2018. This represents good progress toward the goal to reduce expenses by USD 1.5 billion versus the 2015 baseline, a further proof of execution against the Group targets.

A strong capital position

During the year, management continued to improve the Group's focus and optimize how we use capital. Zurich has made considerable progress in refocusing on its core business, exiting under-performing or non-strategic units while building capabilities in select growth markets through targeted acquisitions totaling USD 2.7 billion in 2017.

The company underpinned its position as one of the top three global providers of travel services with the acquisitions of Cover-More Group Limited and Halo Insurance Limited.

On track to meet our 2017–2019 financial targets

This strong capital position is reflected in a Z-ECM ratio estimated at 132 percent as of December 31, 2017, with an error margin of +/–5 percentage points, which is above the 100–120 percent target range. The Group also delivered USD 3.7 billion of net cash remittances in 2017, consistent with our target of more than USD 9.5 billion for the 2017–2019 period.

Business operating profit after tax return on equity (BOPAT ROE) was 12.1 percent^{1,2} for the year, in line with the targeted 12 percent and growing over the 2017–2019 period.

The Group continued to execute against its expense targets, with cumulative net savings of USD 700 million achieved to date, on track to deliver USD 1.5 billion of savings by 2019.

Progress made across all businesses

P&C results show management actions taking hold. Top-line growth has stabilized over the year, with a return to growth in the second half, while the accident year combined ratio excluding catastrophes reduced by around one percentage point, driven by an improved underwriting performance and reduced expenses. The Group expects to deliver further improvement in the underwriting results, as the focus on technical performance and the reshaping of the portfolio continues to have a positive effect, in particular in the commercial insurance business.

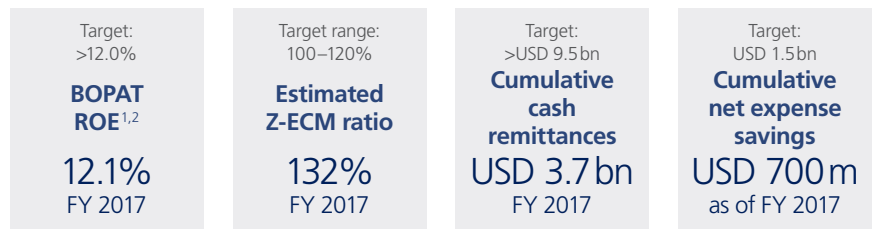
The Life business continued to build on its unit-linked and protection strategy. The combination of portfolio growth, improved product mix and cost improvements has led to strong growth in BOP of 22 percent,¹ as well as 28 percent growth in new business value.

The Farmers Exchanges³ have continued to show steady growth, while also improving their underwriting performance and key customer metrics. Growth in the Farmers Exchanges has also continued to drive top-line growth in Farmers Management Services, while Farmers Life has reflected the broader positive trends within the Group's life businesses with solid earnings growth combined with expanding margins for new business.



George Quinn
Group Chief Financial Officer

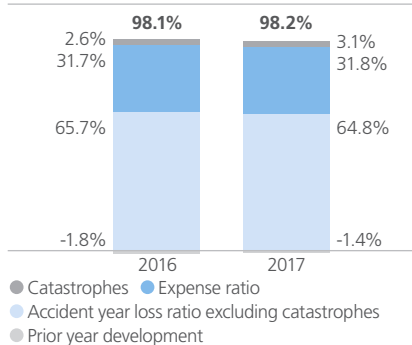
2017–2019 financial targets



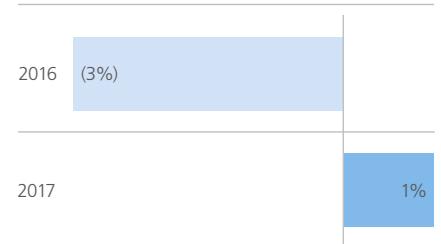
Continued delivery across all businesses

Property & Casualty (P&C)

Combined ratio¹ (%)

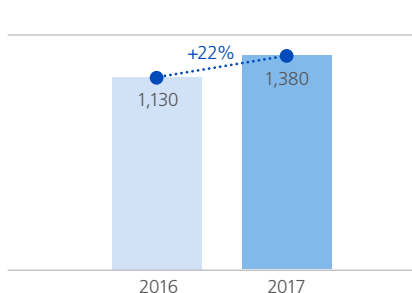


Like-for-like GWP growth (%)

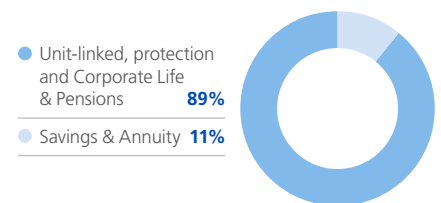


Life

BOP growth¹ (USDm)

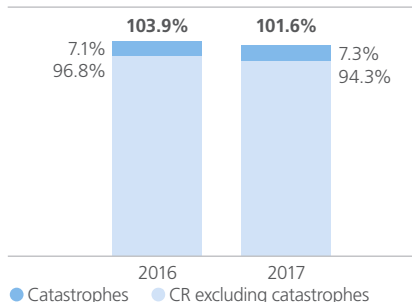


2017 APE share of non-traditional products (%)

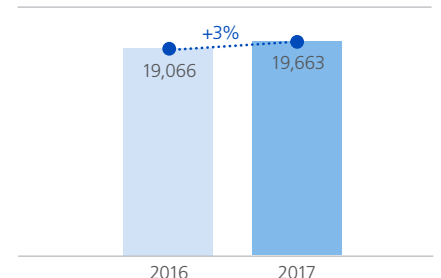


Farmers Exchanges³

Combined ratio (CR) (%)



Continued GWP growth (USDm)



¹ Full-year 2017 adjusted for the impact of the U.S. hurricanes, the change to capital gains tax indexation relief in the UK and the measures related to the Group's restructuring.

² Excluding unrealized gains and losses.

³ Zurich Insurance Group has no ownership interest in the Farmers Exchanges. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges as its attorney-in-fact and receives fees for its services.

Financial overview

Contents

Financial overview	161
– Financial highlights	161
– Balance sheet review	162
– Treasury management	162
– Acquisitions and disposals	163
– Tax strategy	163
Message from our Group Chief Investment Officer	164
Operating review	166
– Property & Casualty (P&C)	166
– Life	168
– Farmers	171
– Group Functions and Operations	173
– Non-Core Businesses	173

The information contained within the operating and financial review is unaudited and is based on the consolidated results of the Group for the years ended December 31, 2017 and 2016. All amounts are shown in U.S. dollars and rounded to the nearest million unless otherwise stated, with the consequence that the rounded amounts may not always add up to the rounded total. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts. This document should be read in conjunction with the annual results 2017 of the Group and, in particular, with its consolidated financial statements and embedded value report for the year ended December 31, 2017.

In addition to the figures stated in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS), the Group uses business operating profit (BOP), new business metrics and other performance indicators to enhance the understanding of its results. Details of these additional measures are set out in the separately published glossary. These should be viewed as complementary to, and not as substitutes for the IFRS figures. For a reconciliation of BOP to net income attributable to shareholders (NIAS), see note 27 (table 27.4) of the audited consolidated financial statements.

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

Financial highlights

in USD millions, for the years ended December 31, unless otherwise stated	2017	2016	Change ¹
Business operating profit	3,803	4,495	(15%)
Net income attributable to shareholders	3,004	3,211	(6%)
P&C business operating profit	1,546	2,437	(37%)
P&C gross written premiums and policy fees	33,024	33,122	–
P&C combined ratio	100.9%	98.1%	(2.7 pts)
Life business operating profit	1,258	1,130	11%
Life gross written premiums, policy fees and insurance deposit	33,242	29,323	13%
Life new business annual premium equivalent (APE) ²	4,868	4,686	4%
Life new business margin, after tax (as % of APE) ²	23.3%	19.4%	3.9 pts
Life new business value, after tax ²	999	782	28%
Farmers business operating profit	1,691	1,722	(2%)
Farmers Management Services management fees and other related revenues	2,892	2,867	1%
Farmers Management Services managed gross earned premium margin	7.0%	7.0%	–
Farmers Re gross written premiums and policy fees	995	1,587	(37%)
Farmers Life new business annual premium equivalent (APE) ²	91	94	(3%)
Average Group investments ³	189,723	184,003	3%
Net investment result on Group investments	7,249	7,034	3%
Net investment return on Group investments ⁴	3.8%	3.8%	–
Total return on Group investments ⁴	4.1%	4.4%	(0.4 pts)
Shareholders' equity ⁵	33,062	30,660	8%
Z-ECM ⁶	132%	125%	7.0 pts
Return on common shareholders' equity (ROE) ⁷	10.9%	11.8%	(0.9 pts)
Business operating profit (after tax) return on common shareholders' equity (BOPAT ROE) ⁷	9.2%	11.5%	(2.2 pts)

¹ Parentheses around numbers represent an adverse variance.

² Details of the principles for calculating new business are included in the embedded value report in the annual results 2017. New business value and new business margin are calculated after the effect of non-controlling interests, whereas APE is presented before non-controlling interests.

³ Including investment cash.

⁴ Calculated on average Group investments.

⁵ As of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively.

⁶ Ratios as of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively. Ratio for December 31, 2017 reflects midpoint estimate with an error margin of +/-5 pts.

⁷ Shareholders' equity used to determine ROE and BOPAT ROE is adjusted for net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments and cash flow hedges.

Financial overview (continued)

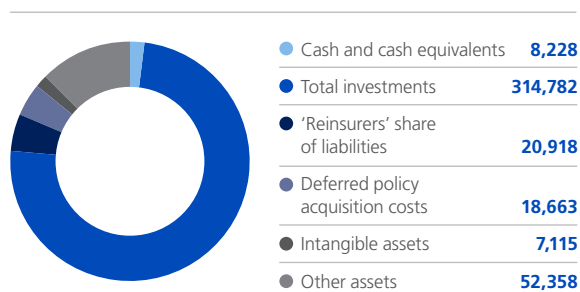
Balance sheet review

The total assets for the Group increased to USD 422 billion from USD 382 billion in 2016. The increase was mainly driven by foreign exchange movements, whereby net assets predominantly denominated in the British pound and euro strengthened against the U.S. dollar, and market valuation gains on the Groups investment portfolio. The Group entered into agreements to sell certain UK businesses, as a result USD 29 billion of assets (comprising investments for unit-linked contracts) were reclassified as held for sale. The Group's acquisition of Cover-More added USD 728 million of goodwill and other intangible assets.

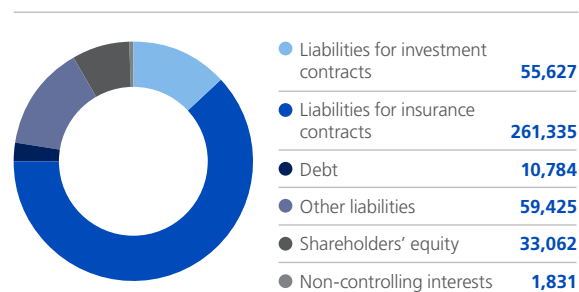
These factors also drove an increase in the total liabilities for the Group to USD 387 billion from USD 350 billion in 2016.

Consolidated balance sheets – Assets

as of December 31, 2017 (in USD millions)

**Consolidated balance sheets – Liabilities and equity**

as of December 31, 2017 (in USD millions)



The Group's shareholder equity increased to USD 33 billion from USD 31 billion in 2016. The increase primarily resulted from the Group's 2017 net income attributable to shareholders of USD 3 billion, and a USD 1.2 billion positive development in cumulative foreign currency translation reserve due to a general weakening of the U.S. dollar against other key currencies where the Group owns subsidiaries. This increase was partially offset by a dividend payment of USD 2.6 billion.

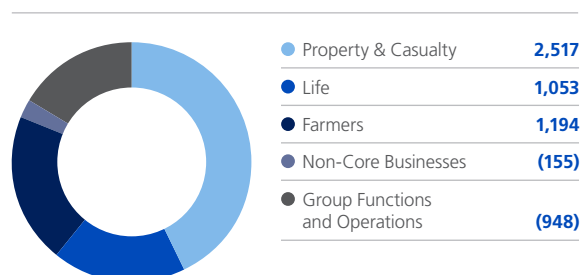
Treasury management

The Group's balance sheet remains very strong, as demonstrated by the Zurich Insurance Company Ltd financial strength ratings with S&P and Moody's, of AA- and Aa3 respectively, both with stable outlook. In addition, as of December 31, 2017, the Group's estimated Z-ECM ratio increased to 132 percent, with an error margin of +/-5 percentage points.

During the year the Group saw net remittances of USD 3.7bn, a level consistent with the Group's target for remittances to exceed USD 9.5bn over the 2017–2019 period. The level of remittances has been driven both by operational earnings and capital released as a result of the Group's efforts to extract capital from non-core businesses.

Net cash remittances by business

for the year ended December 31, 2017 (in USD millions)



Significant transactions in 2017

The Group continued to drive its strategic objectives of investing to improve the quality of service and experience of our customers and becoming a more agile organization.

The Group completed the acquisition of all the shares in Cover-More Group Limited (Cover-More), a travel insurance and assistance solutions provider listed on the Australian Securities Exchange, with main operations in Australia, India and the U.S. In conjunction with this acquisition, the Group also acquired Halo Insurance Services Limited (Halo), a distributor of vehicle hire-related insurance in the UK. The final purchase price for Cover-More and Halo was USD 580 million.

Building on these positions, Zurich has begun offering travel insurance to customers of easyJet and in December acquired a majority stake in FitSense, an analytics company that uses data from mobile applications and online devices to provide customized insurance products. The Group also strengthened its proposition to drivers and the automobile industry with the acquisition in December 2017 of Bright Box HK Limited, a provider of telematics solutions linking drivers, dealers and manufacturers.

Also in December, Zurich announced plans to strengthen its leadership in distributing insurance products through banks with the acquisition of OnePath Life, the Australian life insurance business of Australia and New Zealand Banking Group (ANZ), for AUD 2.85 billion (USD 2 billion). The agreement, which is subject to regulatory approval, will make the company the leading retail life insurer in Australia.

Refocusing on its core business, the Group entered into agreements to sell the Endsleigh group of companies and the UK workplace pensions and savings business. The transactions are expected to close in 2018 subject to regulatory approval. As at December 31, 2017 the respective assets and liabilities of these businesses have been classified as held for sale.

The Group also finalized the sale of its property and casualty (P&C) insurance operations in the Middle East and Taiwan.

Being a responsible taxpayer

Our commitment to being a responsible corporate citizen influences both our day-to-day decisions and our long-term planning. That is why Zurich considers effective and efficient tax compliance as a key activity. We are dedicated to managing our tax affairs in a sustainable, well-governed and transparent manner.

Zurich is subject to strict regulations and is a significant tax contributor, both on taxes borne and taxes that we collect on behalf of the tax administrations in the jurisdictions in which we operate.

A non-exhaustive list of taxes paid (either borne or collected) by Zurich includes:

- Corporate income taxes
- Employment taxes
- Insurance premium taxes
- Value added taxes
- Stamp taxes and other transactional taxes
- Real estate and other asset taxes
- Excise taxes
- Withholding taxes.

See more details on our tax strategy in our Corporate Responsibility pages at www.zurich.com.

The shareholders' effective tax rate increased to 33.2 percent for the period ended December 31, 2017 compared with 30.7 percent for the same period of 2016. This increase is explained by adverse impacts catastrophe events (mainly Hurricanes Harvey, Irma and Maria), several non-recurring charges in 2017, which did not attract tax relief and changes in the geographical profit mix. This was partially offset by the one-off US tax reform impact from the re-measurement of the deferred tax position of Zurich's U.S. entities.

Message from our Group Chief Investment Officer

Strong investment returns

“Despite the low-yield environment, we have delivered attractive returns to our shareholders and customers, while also increasing our commitment to impact investments.”

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer



Group Investment Management applies a systematic and structured investment process focused on deploying allocated risk capital and acting as the investor for Zurich. Our disciplined approach has been effective across market cycles.

Overview of investment results

The total return on average Group investments of 4.1 percent was relatively stable compared with 2016, despite lower fixed-income returns year-on-year. Net investment income of USD 5.2 billion, included primarily in the core business results, decreased by 5 percent in both U.S. dollar terms and on a local currency basis, mainly as a result of low European bond yields. Net capital gains on investments and impairments included in the net investment result were USD 2 billion, mainly due to sales of equity securities amid strength in equity markets.

Solid investment results delivered in a challenging environment

Our investment portfolio benefited in 2017 from the strong performance of higher-risk assets, in particular equities. Credit markets began to lag equities in the final six months of the year, while spreads fell to cycle lows.

Investment income continued to be challenged by re-investment yields remaining at compressed levels. However, rising yields in some bond markets, alongside further net new investments into private debt and real estate, helped preserving investment income and stabilizing it in the second half of 2017.

Our investment approach includes disciplined underwriting of credit and real estate risk, while continuing invest in sound, less-liquid assets such as corporate loans and infrastructure debt. During 2017, our portfolio of private debt increased by USD 1 billion

to USD 8 billion, allowing us to lock in illiquidity premia and relative value, despite increased competition for assets.

We executed on our strategy to invest in high quality real estate in core locations and acquired USD 1 billion of direct real estate partly offset by disposals of USD 0.5 billion of non-core assets.

Our disciplined investment process ensures appropriate risk taking

As a long-term investor for Zurich we aim to achieve superior returns relative to Zurich's insurance obligations through an optimal strategic asset allocation. During 2017 we employed a stable risk allocation, well within the risk limits allocated to investment risk, while directing new investments into less-liquid assets. Total investment risk versus liabilities continued to be well balanced, with equity and credit risk dominating, while unrewarded exposures were minimized.

We are a responsible investor for Zurich

We take a long-term view that integrates environmental, social and governance factors in our investment decisions. In 2017 we achieved a milestone in our responsible investment strategy by exceeding the target of USD 2 billion in green bond investments. See more details on our responsible investment strategy in our 'CR highlights' at www.zurich.com.

Investment expertise generates a competitive advantage for Zurich

As the investor for Zurich, we provide investment expertise across Zurich's unit-linked investments and savings products, as well as for our employee pension funds.

Our skilled and diverse investment teams work closely with local businesses, providing investment solutions for retail and group savings products, as well as selected asset management services

U. Angehrn

Urban Angehrn
Group Chief Investment Officer

Investment portfolio¹

(%)

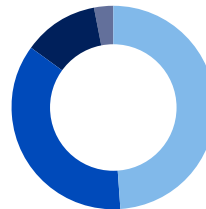
● Government and government guaranteed	36%
● Credit, private debt	43%
● Mortgages	3%
● Real estate	7%
● Equities	5%
● Hedge funds, private equity	2%
● Cash	5%



Direct real estate

(%)

● Switzerland	49%
● Europe	36%
● U.S.	12%
● Other	3%

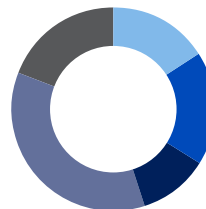


USD 12bn
in 2017

Private debt

(%)

● AAA Collateralized loan obligation	16%
● Commercial real estate loans	18%
● Infrastructure debt	11%
● Private placements	36%
● Senior corporate lending	19%



USD 8bn
in 2017

Investments for unit-linked contracts

(%)

● United Kingdom	32%
● Ireland	18%
● Germany	14%
● U.S.	12%
● Others	24%



¹ Market value of the investment portfolio (economic view).

Operating review

Property & Casualty (P&C)

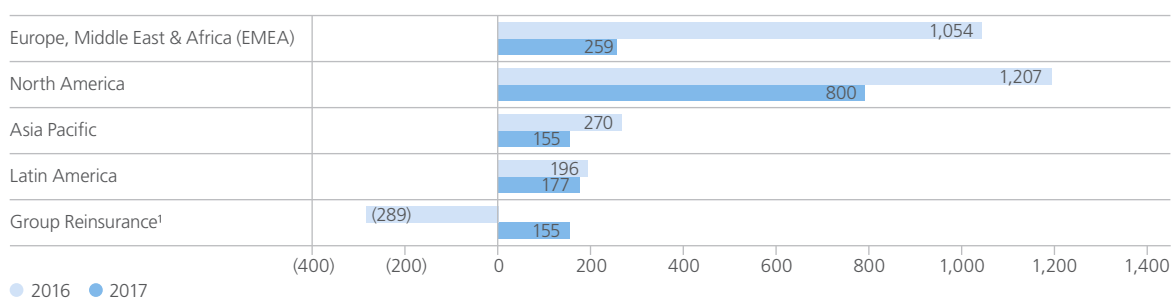
in USD millions, for the years ended December 31

	Total			Of which Commercial ¹		
	2017	2016	Change	2017	2016	Change
Gross written premiums and policy fees	33,024	33,122	–	15,852	15,873	–
Net earned premiums and policy fees	26,033	26,102	–	11,007	11,739	(6%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	17,996	17,345	(4%)	9,213	8,427	(9%)
Net underwriting result	(231)	485	n.m.	(1,252)	90	n.m.
Net investment result	2,038	1,958	4%	1,271	1,186	7%
Business operating profit	1,546	2,437	(37%)	(45)	1,315	(103%)
Loss ratio	69.1%	66.4%	(2.7 pts)	83.7%	71.8%	(11.9 pts)
Expense ratio	31.8%	31.7%	(0.1 pts)	27.7%	27.4%	(0.2 pts)
Combined ratio	100.9%	98.1%	(2.7 pts)	111.4%	99.2%	(12.1 pts)

¹ Excluding Group Reinsurance and intersegment eliminations.

P&C Business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



¹ Including intersegment elimination.

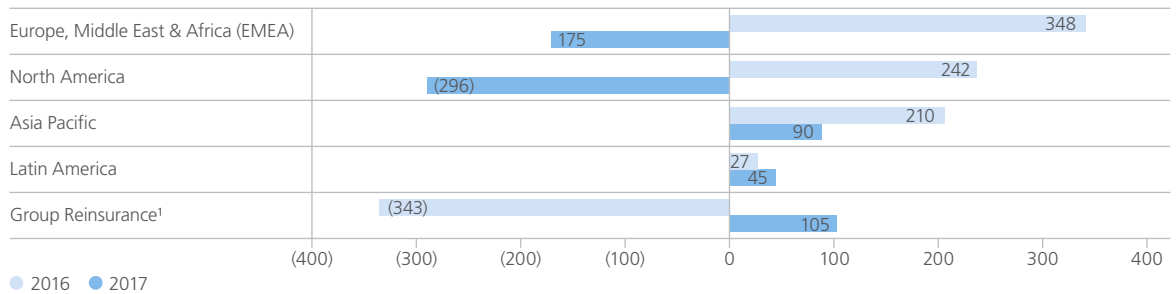
Business operating profit decreased by USD 892 million to USD 1.5 billion, heavily affected by catastrophe losses beyond a normal level, in particular hurricanes Harvey, Irma and Maria during the third quarter of 2017, with a total net loss of USD 700 million impacting North America, EMEA and Group Reinsurance. Adjusted for the U.S. hurricanes and the impact of measures related to the Group's restructuring of USD 99 million, business operating profit decreased by USD 93 million compared with the prior year. Non-technical expenses increased compared with 2016, impacted by lower foreign exchange gains, and other negative non-recurring items. This was partly offset by an improvement in net investment result due to hedge fund gains, mostly in North America.

EMEA business operating profit decreased by USD 795 million, due to higher catastrophe and weather related losses, and was further affected by lower volumes and higher non-technical expenses, the latter reflecting mainly the impacts of measures related to the Group's restructuring. In **North America**, business operating profit decreased by USD 407 million, reflecting improved underlying loss experience, lower other underwriting expenses and higher hedge fund gains compared with 2016, only partly offsetting the impact of the hurricane losses. In **Asia Pacific**, business operating profit decreased by USD 115 million, as 2016 benefited from higher favorable development of loss reserves established in prior years. This was only partly offset by improved underlying loss experience mostly in Australia and Japan. **Latin America** declined by USD 19 million, as foreign exchange gains decreased compared with 2016, in particular in Venezuela. The improvement in **Group Reinsurance** reflected mainly a recovery on hurricane losses.

Commercial Insurance business operating loss stemmed from catastrophe losses, including the impact of hurricanes in the U.S. during the third quarter of 2017. The result also reflected a lower level of favorable development of loss reserves established in prior years, partly related to higher loss reserve releases in 2016 in Asia Pacific. An increase in non-technical expenses in UK and Venezuela, the latter due to lower foreign exchange gains, was partly offset by hedge fund gains in North America.

P&C Net underwriting result

in USD millions, for the years ended December 31

¹ Including intersegment elimination.

Gross written premiums and policy fees remained broadly flat in U.S. dollar terms and on a local currency basis. Excluding businesses exited in South Africa, Morocco, Taiwan and the Middle East over the last eighteen months, gross written premiums and policy fees increased by 1 percent on a local currency basis. Growth in Latin America was mainly driven by the mass-consumer business in Brazil and motor insurance in Mexico. In Asia Pacific the acquisition of Cover-More contributed to the growth. EMEA and North America's large commercial book showed decreases, impacted by soft market conditions. Overall, rates rose by around 2 percent in 2017.

The **net underwriting result** decreased by USD 716 million to a loss of USD 231 million, with an overall combined ratio of 100.9 percent, 2.7 percentage points higher than in 2016. Adjusted for the impact of the U.S. hurricanes Harvey, Irma and Maria of USD 700m, the combined ratio was 98.2 percent, with the loss ratio in line with prior year. An improvement in the underlying loss experience was offset by higher other catastrophe and weather-related losses and lower favorable development of loss reserves established in prior years. The other underwriting expense ratio improved by 1.2 percentage points compared with 2016, benefiting from a lower expense base as a result of initiatives to reduce costs, while commissions increased across the segments, reflecting changes in the business mix, resulting in a slightly lower expense ratio.

The net underwriting result in **EMEA** decreased by USD 523 million due to higher catastrophe and weather related losses, unfavorable development in loss reserves established in prior years compared to favorable development in prior year, and lower net premium volumes, partly due to higher internal reinsurance cessions. The expense ratio remained broadly flat, with an increase in commissions offset by lower other underwriting expenses. **North America** decreased by USD 539 million, heavily affected by catastrophe losses in the third quarter of 2017. This was partly offset by an improvement in underlying loss experience, mainly on workers compensation and property lines of business, as well as higher gains on crop business, mostly due to higher retention. Other underwriting expenses also improved, benefiting from initiatives to reduce costs and lower corporate center charges, only partially offset by an increase in commissions due to changes in business mix. **Asia Pacific** was USD 121 million lower than in 2016, which benefited from higher favorable development of loss reserves established in prior years. The result was also affected by an increase in large losses, partly offset by improved underlying loss experience, mostly in Australia's property and motor lines of business and Japan. The net underwriting result in **Latin America** improved by USD 19 million, reflecting higher volumes and improvements in the underlying loss experience, only partly offset by a lower level of favorable development of reserves established in prior years, higher catastrophe losses, and higher commissions and other underwriting expenses.

Operating review (continued)

Life

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016	Change
Insurance deposits	19,172	14,666	31%
Gross written premiums and policy fees	14,070	14,657	(4%)
Net investment income on Group investments	2,925	2,993	(2%)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	(9,259)	(11,130)	17%
Business operating profit	1,258	1,130	11%
Net policyholder flows ¹	7,705	7,804	(1%)
Assets under management ^{2,3}	269,836	248,899	8%
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves) ³	214,626	203,039	6%

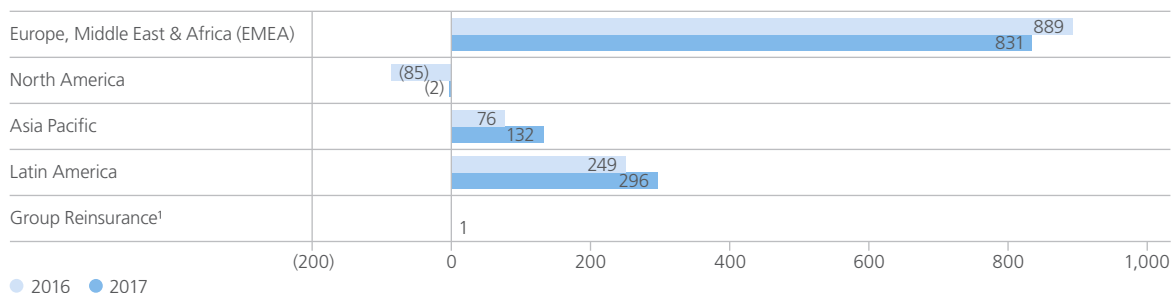
¹ Net policyholder flows are defined as the sum of gross written premiums and policy fees and deposits, less policyholder benefits.

² Assets under management comprise on balance sheet Group investments and unit-linked investments plus assets that are managed by third parties, on which fees are earned.

³ As of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively.

Life Business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



¹ Including intersegment elimination.

Business operating profit increased by USD 129 million to USD 1.3 billion, or 11 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis, with increases on a local currency basis in all segments except EMEA. Adjusted for USD 121 million reflecting both the impact of the UK capital gains tax indexation relief and measures related to the Group's restructuring, business operating profit increased by USD 250 million compared to prior year, or 22 percent in U.S. dollar terms, with increases in all segments. A significant portion of the increase occurred in **North America**, driven by improved claims experience, in addition 2016 was impacted by an adverse variance resulting from a review of expected persistency in certain universal life books of business. **Asia Pacific** benefited from both organic and inorganic growth across the region, as well as improved persistency in Hong Kong. In **Latin America** higher overall volumes were the main contributors on a local currency basis. These positive contributions were partly offset by a deterioration in **EMEA**, largely due to the effect of the change to UK capital gains tax indexation relief.

Gross written premiums, policy fees and insurance deposits increased by USD 3.9 billion to USD 33.2 billion, or by 13 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. Improvements occurred in North America, driven by a large contribution to an existing corporate protection scheme, subsequent to a transfer of that business from the Non-Core segment, and improved corporate savings sales across EMEA. The latter was partly offset by an expected reduction of sales of individual savings products in Spain and Italy. **Net policyholder flows** of USD 7.7 billion remained flat compared with 2016, substantially reflecting the same factors.

Assets under management increased by 8 percent in U.S. dollar terms, but decreased 1 percent on a local currency basis compared with December 31, 2016. On a local currency basis, favorable market movements and positive net policyholder flows were offset by a reclassification of approximately USD 29 billion to held for sale of assets related to the disposal of the UK workplace pensions and savings business to Lloyds Banking Group (LBG). In U.S. dollar terms, a further improvement stemmed from the impact of the weaker U.S. dollar against the euro and the British pound on investments denominated in those currencies compared with December 31, 2016.

Source of earnings¹

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016	Change
Loadings and fees	3,484	3,282	6%
Investment margin	642	546	18%
Technical margin	946	842	12%
Operating and funding costs	(1,490)	(1,419)	(5%)
Acquisition costs	(2,488)	(2,361)	(5%)
Impact of deferrals	164	240	(31%)
Business operating profit	1,258	1,130	11%

¹ Each line represents the Group's interest after deducting non-controlling interests, amounting in total to USD 289 million in 2017 and USD 255 million in 2016 in business operating profit.

Viewed by profit sources and on a local currency basis, business operating profit benefited from growth resulting in higher loadings and fees net of acquisition costs, as well as improvements in the investment margin and the technical margin. Expense savings were more than offset by an increase in policyholder taxes leading to higher operating costs.

Loadings and fees improved by 6 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. Growth in Asia Pacific, which benefited from the 2016 acquisitions of MAA Takaful Berhad in Malaysia and the retail life insurance protection business of Macquarie Group in Australia, higher volumes in Latin America and a large contribution to an existing corporate protection scheme in North America were the main drivers. These positive factors were partially offset by lower fee revenue in Germany due to a decrease in single premium business volume. **Investment margin** improved by 18 percent in U.S. dollar terms, and 16 percent on a local currency basis. All segments improved, with the highest contribution from EMEA, where lower policyholder crediting rates in Germany were the main contributor. **Technical margin** improved by 12 percent in U.S. dollar terms and 11 percent on a local currency basis, driven by the growing life insurance protection business in Asia Pacific, predominantly in Australia and Japan, and improved claims experience in North America and Latin America.

Operating and funding costs deteriorated by 5 percent in U.S. dollar terms and on a local currency basis. In EMEA savings were achieved despite the negative impact which resulted from the change to UK capital gains tax indexation relief. Higher operating and funding costs in Asia Pacific, largely resulted from growth initiatives and the costs related to integrating the recently acquired businesses. In North America the increase was driven by premium taxes resulting from a large contribution to an existing corporate protection scheme. **Acquisition costs** increased by 5 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. The increase on a local currency basis reflected higher volumes of business in Asia Pacific and Latin America. EMEA was broadly flat. The positive contribution from the **impact of deferrals** decreased by 31 percent in U.S. dollar terms and 30 percent on a local currency basis, mainly in EMEA, driven by an update of expected reinvestment rates, partially offset by the positive effect in North America, where prior year was impacted by the review of expected persistency in certain universal life books of business.

Operating review (continued)

NBV, APE and NBM
by segment

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ¹		New business annual premium equivalent (APE) ²		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ³	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	Europe, Middle East & Africa (EMEA)	605	541	3,333	3,238	19.1%
North America	66	25	224	62	29.3%	40.8%
Asia Pacific	165	88	195	155	85.8%	57.8%
Latin America	164	126	1,117	1,231	23.2%	14.7%
Total	999	782	4,868	4,686	23.3%	19.4%

NBV, APE and NBM
by line of business

in USD millions, for the years ended December 31

	New business value, after tax (NBV) ¹		New business annual premium equivalent (APE) ²		New business margin, after tax (as % of APE) (NBM) ³	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	Protection	736	615	1,698	1,645	54.3%
Corporate Pensions	108	124	1,399	1,186	7.8%	10.5%
Unit Linked	167	97	1,252	1,024	14.6%	10.5%
Annuities and Savings	(12)	(54)	519	831	(3.0%)	(9.4%)
Total	999	782	4,868	4,686	23.3%	19.4%

¹ New business value is calculated on embedded value principles net of non-controlling interests.² APE is shown gross of non-controlling interests.³ New business margin is calculated using new business value as a percentage of APE based on figures net of non-controlling interests for both metrics.

APE improved by USD 183 million to USD 4.9 billion, or 4 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. On a local currency basis, the largest improvements occurred in North America, driven by a large contribution to an existing corporate protection scheme, subsequent to a transfer of that business from the Non-Core segment, and in EMEA, where higher corporate and unit-linked retail sales were only partly offset by reductions in sales of individual savings products in Spain and Italy. Asia Pacific also improved, reflecting both the impact of the MAA Takaful Berhad acquisition in Malaysia and organic growth. These positive impacts were partly offset by lower new business sales in Latin America, where growth in sales of individual protection products in Zurich Santander Brazil was more than offset by a reduction in the Zurich operations in Chile, where 2016 included the effect of a large corporate contract.

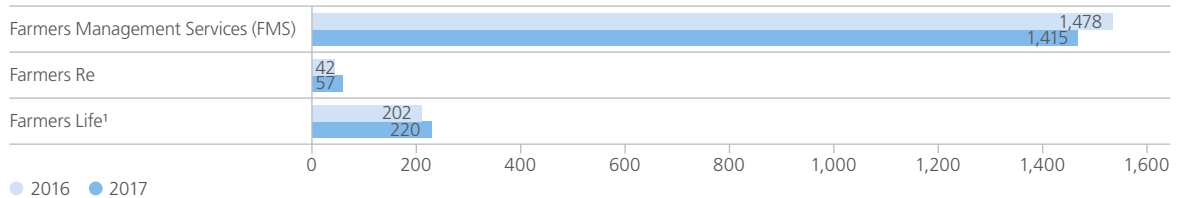
New business value increased by USD 218 million to USD 1 billion, or 28 percent both in U.S. dollar terms and on a local currency basis. On a local currency basis, new business value benefited from higher volumes of new business in EMEA and North America, and an improved product mix in EMEA. In addition, Asia Pacific benefited from a positive change in operating assumption in Japan.

New business margin improved by 3.9 percentage points to 23 percent, with improvements in all segments except North America. The most notable improvements occurred in Asia Pacific following the positive impact of assumptions changes in Japan. In Latin America, declining interest rates in Brazil resulted in an improved margin on individual protection business. In EMEA, improvements in Italy and Spain, resulting from a shift in sales away from individual savings, were partly offset by an overall increase in sales of lower margin corporate business.

Farmers

Farmers Business operating profit (BOP)

in USD millions, for the years ended December 31



¹ Reflects management view and contains the ongoing business and certain closed books of Farmers New World Life Insurance Company (FNWL).

Farmers business operating profit decreased by USD 31 million to USD 1.7 billion, or by 2 percent. **Farmers Management Services** business operating profit decreased by USD 64 million to USD 1.4 billion. Higher revenues from premium growth at the Farmer Exchanges¹ in 2017 partly offset a one-time USD 86 million favorable impact in 2016 from a pension curtailment gain related to changes in the Farmers pension plan. **Farmers Life** business operating profit increased by USD 17 million to USD 220 million, primarily due to the impact of updated actuarial assumptions to industry mortality tables, partly offset by the 2016 pension curtailment gain of USD 10 million. **Farmers Re** business operating profit increased by USD 15 million to USD 57 million, driven by an improved underwriting result, partially offset by lower investment income.

Farmers Management Services

in USD millions, for the years ended December 31

	2017	2016	Change
Management fees and other related revenues	2,892	2,867	1%
Management and other related expenses	1,503	1,500	–
Gross management result	1,389	1,367	2%
Managed gross earned premium margin	7.0%	7.0%	–

Management fees and other related revenues of USD 2.9 billion increased USD 25 million, or 1 percent, due to growth in gross earned premiums of the Farmers Exchanges. **Management and other related expenses** of USD 1.5 billion remained flat.

The **managed gross earned premium margin** remained unchanged at 7.0 percent.

Farmers Re

in USD millions, for the years ended December 31

	2017	2016	Change
Gross written premiums and policy fees	995	1,587	(37%)
Net underwriting result	(1)	(51)	97%
Loss ratio	68.1%	71.3%	3.2 pts
Expense ratio	32.0%	32.0%	–
Combined ratio	100.1%	103.3%	3.2 pts

Gross written premiums and policy fees decreased by USD 592 million to USD 995 million, or by 37 percent, mainly due to a portfolio transfer as a result of the reduced participation in the All Lines quota share reinsurance agreement with the Farmers Exchanges to 1.0 percent effective December 31, 2017 from 8.0 percent previously.

The **net underwriting result** improved by USD 49 million to a loss of USD 1 million reflected in a 3.2 percentage point improvement in the combined ratio. The **loss ratio** decreased 3.2 percentage points as a result of an improved underlying loss ratio, favorable development of loss reserves established in prior years and slightly lower impact from catastrophe events. The **expense ratio** remained flat at 32 percent.

¹ The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group, Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

Operating review (continued)

Farmers Life

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016	Change
Insurance deposits	149	151	(1%)
Gross written premiums and policy fees	877	873	–
New business annual premium equivalent (APE)	91	94	(3%)
New business value (NBV)	100	85	18%
Assets under management ^{1,2}	5,415	6,823	(21%)
Total reserves for life insurance contracts, net of reinsurance, and liabilities for investment contracts (net reserves) ²	4,679	6,085	(23%)

¹ Assets under management comprise on balance sheet Group investments and unit-linked investments plus assets that are managed by third parties, on which fees are earned.

² As of December 31, 2017 and December 31, 2016, respectively.

Insurance deposits decreased by USD 2 million to USD 149 million. **Gross written premiums and policy fees** increased by USD 4 million to USD 877 million.

APE was lower mainly due to lower cross-sell opportunities. **NBV** increased largely due to improved persistency and mortality, favorable sales mix and lower acquisition expenses, partially offset by lower sales volumes and the negative impact of higher interest rates on certain individual protection business.

Assets under management decreased by USD 1.4 billion to USD 5.4 billion and **total reserves** decreased by USD 1.4 billion to USD 4.7 billion. Reductions in both items were related to an agreement signed in the second quarter of 2017 with Reinsurance Group of America to reinsure a portion of Farmers Life's closed U.S. annuity book.

Farmers Exchanges

Financial information about the Farmers Exchanges, which are owned by their policyholders, is proprietary to the Farmers Exchanges, but is provided to support an understanding of the performance of Farmers Group, Inc. and Farmers Re.

The Farmers Exchanges are owned by their policyholders. Farmers Group Inc., a wholly owned subsidiary of the Group, provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges as attorney-in-fact and receives fees for its services.

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016	Change
Gross written premiums	19,908	19,714	1%
Gross earned premiums	19,841	19,528	2%

Gross written premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 194 million to USD 19.9 billion, or by 1 percent. Continuing operations² were up 3 percent, with growth across most books of business, driven primarily by rate increases in the auto lines of business.

Gross earned premiums in the Farmers Exchanges increased by USD 312 million to USD 19.8 billion, or by 2 percent.

² Continuing operations exclude 21st Century outside of California and Hawaii and other discontinued operations.

Group Functions and Operations

in USD millions, for years ended December 31	2017	2016	Change
Holding and Financing	(450)	(549)	18%
Headquarters	(281)	(230)	(22%)
Total business operating profit	(731)	(779)	6%

Holding and Financing business operating loss of USD 450 million improved by USD 100 million or 18 percent in U.S. dollar terms and 18 percent on a local currency basis. The main factors driving the improvement were savings in administration costs and lower financing costs, partly offset by lower foreign exchange gains than in the previous year.

Headquarters recorded a business operating loss of USD 281 million, USD 51 million higher compared to 2016, or 22 percent both in U.S. dollar terms and in local currency. Underlying expense savings were more than offset by lower recharges to business units and a software impairment.

Non-Core Businesses

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016	Change
Zurich Legacy Solutions	(8)	(24)	67%
Other run-off	47	9	n.m.
Total business operating profit	39	(15)	n.m.

Zurich Legacy Solutions, which predominantly comprises P&C run-off portfolios, reported a business operating loss of USD 8 million, an improvement of USD 16 million driven by net reserve releases in run-off portfolios.

Other run-off, which largely comprises U.S. life insurance and annuity portfolios, reported a USD 38 million increase in business operating profit. This arose primarily from the release of long-term reserves as a consequence of in-force management activities in a closed Life book, market value volatility, partly offset by lower releases of long-term reserves compared to prior year.

Consolidated financial statements

Contents

Consolidated income statements	175
Consolidated statements of comprehensive income	176
Consolidated balance sheets	178
Consolidated statements of cash flows	180
Consolidated statements of changes in equity	182
1. Basis of presentation	184
2. New accounting standards and amendments to published accounting standards	186
3. Summary of significant accounting policies	188
4. Critical accounting judgments and estimates	195
5. Acquisitions and divestments	199
6. Group investments	203
7. Group derivative financial instruments and hedge accounting	206
8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	210
9. Liabilities for investment contracts	216
10. Gross and ceded insurance revenues and expenses	218
11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs	219
12. Expenses	220
13. Property and equipment	221
14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets	222
15. Receivables and other assets	224
16. Other liabilities	225
17. Income taxes	227
18. Senior and subordinated debt	230
19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share	232
20. Employee benefits	235
21. Share-based compensation and cash incentive plans	243
22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations	245
23. Fair value measurement	247
24. Analysis of financial assets	255
25. Related-party transactions	257
26. Relationship with the Farmers Exchanges	258
27. Segment information	260
28. Interest in subsidiaries	275
29. Events after the balance sheet date	279
Report of the statutory auditor	280

Consolidated income statements

in USD millions, for the years ended December 31	Notes	2017	2016
Revenues			
Gross written premiums		46,685	48,208
Policy fees		2,429	2,407
Gross written premiums and policy fees		49,114	50,615
Less premiums ceded to reinsurers		(7,977)	(7,843)
Net written premiums and policy fees		41,136	42,772
Net change in reserves for unearned premiums	10	(79)	(150)
Net earned premiums and policy fees		41,057	42,622
Farmers management fees and other related revenues	26	2,892	2,867
Net investment income on Group investments		5,215	5,474
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments		2,034	1,560
Net investment result on Group investments	6	7,249	7,034
Net investment result on unit-linked investments		11,664	13,613
Net gains/(losses) on divestment of businesses		(84)	(89)
Other income		1,183	1,199
Total revenues		63,961	67,245
Benefits, losses and expenses			
Insurance benefits and losses, gross of reinsurance	10	34,894	35,123
Less ceded insurance benefits and losses	10	(6,252)	(4,682)
Insurance benefits and losses, net of reinsurance	10	28,643	30,441
Policyholder dividends and participation in profits, net of reinsurance	10	12,984	14,519
Underwriting and policy acquisition costs, net of reinsurance	10	9,039	8,538
Administrative and other operating expense	12	7,212	7,478
Interest expense on debt		411	423
Interest credited to policyholders and other interest		546	525
Total benefits, losses and expenses		58,835	61,924
Net income before income taxes		5,125	5,321
of which: Attributable to non-controlling interests		459	408
Income tax (expense)/benefit	17	(1,816)	(1,843)
attributable to policyholders	17	(171)	(304)
attributable to shareholders	17	(1,645)	(1,539)
of which: Attributable to non-controlling interests		(154)	(140)
Net income after taxes		3,309	3,478
attributable to non-controlling interests		305	268
attributable to shareholders		3,004	3,211
in USD			
Basic earnings per share	19	20.02	21.51
Diluted earnings per share	19	19.90	21.36
in CHF			
Basic earnings per share	19	19.71	21.18
Diluted earnings per share	19	19.58	21.04

The notes to the consolidated financial statements are an integral part of these consolidated financial statements.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of comprehensive income

in USD millions, for the years ended December 31

	Net income attributable to shareholders	Net unrealized gains/(losses) on available- for-sale investments	Cash flow hedges
2016			
Comprehensive income for the period	3,211	254	125
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		1,307	163
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(899)	(7)
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		(38)	(23)
Foreign currency translation effects		(116)	(8)
2017			
Comprehensive income for the period	3,004	269	(9)
Details of movements during the period			
Change (before reclassification, tax and foreign currency translation effects and after allocation to policyholders)		1,484	(23)
Reclassification to income statement (before tax, foreign currency translation effects and allocation to policyholders)		(1,554)	(18)
Reclassification to retained earnings		–	–
Deferred income tax (before foreign currency translation effects)		132	14
Foreign currency translation effects		207	18

Cumulative foreign currency translation adjustment	Total other comprehensive income recycled through profit or loss	Revaluation reserve	Net actuarial gains/(losses) on pension plans	Total other comprehensive income not recycled through profit or loss	Total other comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to shareholders	Total comprehensive income attributable to non-controlling interests	Total comprehensive income
(626)	(247)	7	(995)	(988)	(1,236)	1,975	267	2,242
(767)	703	9	(1,615)	(1,606)	(903)			
141	(765)	–	–	–	(765)			
–	(62)	(2)	272	270	208			
–	(124)	–	349	349	224			
1,211	1,471	(7)	341	334	1,805	4,809	462	5,271
1,191	2,651	15	1,018	1,034	3,685			
20	(1,552)	–	–	–	(1,552)			
–	–	(22)	–	(22)	(22)			
–	146	–	(392)	(392)	(245)			
–	225	–	(286)	(286)	(61)			

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated balance sheets

Assets	in USD millions, as of December 31	Notes	2017	2016
Assets				
Cash and cash equivalents			8,228	7,197
Total Group investments		6	194,084	182,611
Equity securities			17,787	15,908
Debt securities			148,261	140,181
Investment property			12,238	10,562
Mortgage loans			7,047	6,794
Other loans			8,730	9,146
Investments in associates and joint ventures			21	20
Investments for unit-linked contracts			120,699	125,907
Total investments			314,782	308,518
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts		8	20,918	18,347
Deposits made under reinsurance contracts			1,269	1,764
Deferred policy acquisition costs		11	18,663	17,796
Deferred origination costs		11	460	426
Receivables and other assets		15	18,195	17,755
Deferred tax assets		17	1,076	1,448
Assets held for sale ¹		5	29,371	530
Property and equipment		13	961	953
Attorney in fact contracts		14	1,025	1,025
Goodwill		14	2,353	1,795
Other intangible assets		14	4,762	4,795
Total assets			422,065	382,348

¹ In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of assets to held for sale based on agreements signed to sell businesses in the UK (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 41 million and USD 9 million, respectively. In 2016, the Group reclassified USD 456 million of assets to held for sale based on agreements signed to sell businesses in Taiwan and Middle East (see note 5). In addition, assets held for sale include land and buildings formerly classified as investment property and held for own use amounting to USD 67 million and USD 7 million, respectively.

Liabilities
and equity

in USD millions, as of December 31		Notes	2017	2016
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	9		55,627	69,113
Deposits received under ceded reinsurance contracts			512	568
Deferred front-end fees			5,429	4,872
Liabilities for insurance contracts	8		261,335	239,369
Obligations to repurchase securities			1,394	1,280
Other liabilities	16		18,463	18,609
Deferred tax liabilities	17		4,357	4,562
Liabilities held for sale ¹	5		29,271	290
Senior debt	18		3,846	4,162
Subordinated debt	18		6,938	7,050
Total liabilities			387,172	349,875
Equity				
Share capital	19		11	11
Additional paid-in capital	19		1,162	1,348
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments			3,078	2,809
Cash flow hedges			410	418
Cumulative foreign currency translation adjustment			(8,762)	(9,973)
Revaluation reserve			228	235
Retained earnings			36,936	35,812
Shareholders' equity			33,062	30,660
Non-controlling interests			1,831	1,813
Total equity			34,893	32,473
Total liabilities and equity			422,065	382,348

¹ In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of liabilities to held for sale based on agreements signed to sell businesses in the UK (see note 5). In 2016, the Group reclassified USD 290 million of liabilities to held for sale based on agreements signed to sell businesses in Taiwan and Middle East (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of cash flows

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016
Cash flows from operating activities		
Net income attributable to shareholders	3,004	3,211
Adjustments for:		
Net (gains)/losses on divestment of businesses	84	89
(Income)/expense from equity method accounted investments	(3)	(3)
Depreciation, amortization and impairments of fixed and intangible assets	936	781
Other non-cash items	519	431
Underwriting activities:	14,760	14,783
<i>Liabilities for insurance contracts, gross</i>	7,599	7,651
<i>Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts</i>	(1,543)	(977)
<i>Liabilities for investment contracts</i>	7,760	9,506
<i>Deferred policy acquisition costs</i>	308	(1,056)
<i>Deferred origination costs</i>	15	31
<i>Deposits made under assumed reinsurance contracts</i>	705	(46)
<i>Deposits received under ceded reinsurance contracts</i>	(83)	(326)
Investments:	(13,807)	(16,787)
<i>Net capital (gains)/losses on total investments and impairments</i>	(12,201)	(13,569)
<i>Net change in derivatives</i>	(229)	(240)
<i>Net change in money market investments</i>	(1,528)	(195)
<i>Sales and maturities</i>		
<i>Debt securities</i>	71,794	67,597
<i>Equity securities</i>	52,590	47,725
<i>Other</i>	7,502	7,067
<i>Purchases</i>		
<i>Debt securities</i>	(71,521)	(71,988)
<i>Equity securities</i>	(53,753)	(46,139)
<i>Other</i>	(6,459)	(7,046)
Net changes in sale and repurchase agreements	24	(137)
Movements in receivables and payables	100	(1,238)
Net changes in other operational assets and liabilities	(101)	(13)
Deferred income tax, net	(311)	355
Net cash provided by/(used in) operating activities	5,207	1,473

in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016
Cash flows from investing activities		
Additions to tangible and intangible assets	(530)	(715)
Disposals of tangible and intangible assets	29	59
(Acquisitions)/disposals of equity method accounted investments, net	3	(2)
Acquisitions of companies, net of cash acquired	(578)	(826)
Divestments of companies, net of cash divested	220	341
Dividends from equity method accounted investments	1	1
Net cash provided by/(used in) investing activities	(856)	(1,142)
Cash flows from financing activities		
Dividends paid	(2,891)	(2,768)
Issuance of share capital	53	40
Net movement in treasury shares	18	17
Issuance of debt	–	3,066
Repayment of debt	(1,049)	(1,652)
Net cash provided by/(used in) financing activities	(3,868)	(1,296)
Foreign currency translation effects on cash and cash equivalents	420	(280)
Change in cash and cash equivalents ¹	902	(1,245)
Cash and cash equivalents as of January 1	7,948	9,193
Cash and cash equivalents as of December 31	8,850	7,948
of which: Group investments	8,228	7,197
of which: Unit-linked	622	751
Other supplementary cash flow disclosures		
Other interest income received	4,783	4,876
Dividend income received	1,710	1,837
Other interest expense paid	(936)	(861)
Income taxes paid	(1,589)	(1,461)

¹ The movement for the year ended December 31, 2017 and 2016, includes USD 102 million and USD 42 million, respectively, of cash and cash equivalents reclassified to assets held for sale, which has been recognized in net changes in other operational assets and liabilities (see note 5).

Cash and cash equivalents

in USD millions, as of December 31	2017	2016
Cash and cash equivalents comprise the following:		
Cash at bank and in hand	7,993	5,511
Cash equivalents	857	2,437
Total¹	8,850	7,948

¹ Includes cash and cash equivalents for unit-linked contracts of USD 622 million and USD 751 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

For the periods ending December 31, 2017 and 2016, cash and cash equivalents held to meet local regulatory requirements were USD 652 million and USD 625 million, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Consolidated statements of changes in equity

in USD millions

	Share capital	Additional paid-in capital
Balance as of December 31, 2015	11	3,245
Issuance of share capital	–	47
Dividends to shareholders	–	(1,949)
Share-based payment transactions	–	(15)
Treasury share transactions	–	21
Change in ownership interests with no loss of control	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
<i>Net income</i>	–	–
<i>Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments</i>	–	–
<i>Cash flow hedges</i>	–	–
<i>Cumulative foreign currency translation adjustment</i>	–	–
<i>Revaluation reserve</i>	–	–
<i>Net actuarial gains/(losses) on pension plans</i>	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2016	11	1,348
Balance as of December 31, 2016	11	1,348
Issuance of share capital	–	198
Dividends to shareholders	–	(510)
Share-based payment transactions	–	(7)
Treasury share transactions	–	132
Change in ownership interests with no loss of control	–	–
Reclassification from revaluation reserves	–	–
Total comprehensive income for the period, net of tax	–	–
<i>Net income</i>	–	–
<i>Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments</i>	–	–
<i>Cash flow hedges</i>	–	–
<i>Cumulative foreign currency translation adjustment</i>	–	–
<i>Revaluation reserve</i>	–	–
<i>Net actuarial gains/(losses) on pension plans</i>	–	–
Net changes in capitalization of non-controlling interests	–	–
Balance as of December 31, 2017	11	1,162

The notes to the consolidated financial statements are an integral part of these consolidated financial statements.

Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	Cash flow hedges	Cumulative foreign currency translation adjustment	Revaluation reserve	Retained earnings	Shareholders' equity	Non-controlling interests	Total equity	
2,556	294	(9,347)	228	34,192	31,178	1,725	32,904	
-	-	-	-	-	47	-	47	
-	-	-	-	(653)	(2,602)	(125)	(2,727)	
-	-	-	-	40	25	-	25	
-	-	-	-	14	35	-	35	
-	-	-	-	3	3	-	3	
254	125	(626)	7	2,216	1,975	267	2,242	
-	-	-	-	3,211	3,211	-	-	
254	-	-	-	-	254	-	-	
-	125	-	-	-	125	-	-	
-	-	(626)	-	-	(626)	-	-	
-	-	-	7	-	7	-	-	
-	-	-	-	(995)	(995)	-	-	
-	-	-	-	-	-	(54)	(54)	
2,809	418	(9,973)	235	35,812	30,660	1,813	32,473	
-	2,809	418	(9,973)	235	35,812	30,660	1,813	32,473
-	-	-	-	-	198	-	198	
-	-	-	-	(2,129)	(2,639)	(339)	(2,978)	
-	-	-	-	5	(2)	-	(2)	
-	-	-	-	(114)	18	-	18	
-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	17	17	-	17	
269	(9)	1,211	(7)	3,345	4,808	462	5,270	
-	-	-	-	3,004	3,004	-	-	
269	-	-	-	-	269	-	-	
-	(9)	-	-	-	(9)	-	-	
-	-	1,211	-	-	1,211	-	-	
-	-	-	(7)	-	(7)	-	-	
-	-	-	-	341	341	-	-	
-	-	-	-	-	-	(105)	(105)	
3,078	410	(8,762)	228	36,936	33,062	1,831	34,893	

Consolidated financial statements (continued)

Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (collectively the Group) is a provider of insurance products and related services. The Group mainly operates in Europe, North America, Latin America and Asia Pacific through subsidiaries, as well as branch and representative offices.

Zurich Insurance Group Ltd, a Swiss corporation, is the holding company of the Group and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. Zurich Insurance Group Ltd was incorporated on April 26, 2000, in Zurich, Switzerland. It is recorded in the Commercial Register of the Canton of Zurich under its registered address at Mythenquai 2, 8002 Zurich.

On February 7, 2018, the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd authorized these consolidated financial statements for issue. These financial statements will be submitted for approval to the Annual General Meeting of Shareholders to be held on April 4, 2018.

1. Basis of presentation

General information

The consolidated financial statements of the Group have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law. Where IFRS does not contain clear guidance governing the accounting treatment of certain transactions, including those that are specific to insurance and reinsurance products, IFRS permits reference to another comprehensive body of accounting principles that uses a similar conceptual framework. The Group's accounting policies for insurance and reinsurance contracts are therefore based on those developed by the Group before the adoption of IFRS 4 in areas where IFRS 4 did not include specific requirements. Before the adoption of IFRS 4, the Group typically applied U.S. GAAP pronouncements issued by the Financial Accounting Standards Board (FASB) on insurance and reinsurance contracts. Any changes to such pronouncements subsequent to this adoption are not reflected in the Group's accounting policies. In case of business combinations, the Group may decide to maintain the local statutory treatment if this does not distort the fair presentation of the financial position of the Group. If significant, the impact of such cases would be described elsewhere in the notes to these consolidated financial statements.

The accounting policies applied by the reportable segments are the same as those applied by the Group. The Group accounts for inter-segment revenues and transfers as if the transactions were with third parties at current market prices. Dividends, realized capital gains and losses as well as gains and losses on the transfer of net assets, are eliminated within the segment, whereas all other intercompany gains and losses are eliminated at Group level. In the consolidated financial statements, inter-segment revenues and transfers are eliminated.

Disclosures under IFRS 4 'Insurance Contracts' and IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures' relating to the nature and extent of risks, and capital disclosures under IAS 1 'Presentation of Financial Statements' have been included in the audited sections of the Risk review on pages 123 to 155, and they form an integral part of the consolidated financial statements.

The Group's consolidated balance sheets are not presented using a current/non-current classification. The following balances are generally considered to be current: cash and cash equivalents, deferred policy acquisition costs on property & casualty contracts, receivables, reserve for premium refunds and obligations to repurchase securities.

The following balances are generally considered to be non-current: equity securities, investment property, investments in associates and joint ventures, deferred policy acquisition costs on life insurance contracts, deferred tax assets, property and equipment, goodwill, other intangible assets and deferred tax liabilities.

The following balances are mixed in nature (including both current and non-current portions): debt securities, mortgage loans, other loans, reinsurers' share of reserves for insurance contracts, deposits made under assumed reinsurance contracts, deferred origination costs, other assets, reserves and investments for unit-linked contracts, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees, reserves for losses and loss adjustment expenses, reserves for unearned premiums, future life policyholder benefits, policyholder contract deposits and other funds, other liabilities, senior and subordinated debt, and assets and liabilities held for sale.

Maturity tables have been provided for the following balances: debt securities (table 6.4), derivative assets and derivative liabilities (tables 7.1 and 7.2), reserves for insurance contracts (tables 8.10a and 8.10b), liabilities for investment contracts (tables 9.3a and 9.3b), other financial liabilities (table 16.2) and outstanding debt (table 18.2).

All amounts in the consolidated financial statements, unless otherwise stated, are shown in U.S. dollars, rounded to the nearest million with the consequence that the rounded amounts may not add to the rounded total in all cases. All ratios and variances are calculated using the underlying amounts rather than the rounded amounts.

Table 1.1 summarizes the principal exchange rates used for translation purposes. Net gains/(losses) on foreign currency transactions included in the consolidated income statements were USD 71 million and USD 118 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively. Foreign currency exchange forward and swap gains/(losses) included in these amounts were USD (12) million and USD (131) million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively. For its Venezuela business, the Group had net gains/(losses) on foreign currency transactions of USD 70 million and USD 119 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively, and a cumulative foreign currency translation adjustment loss of USD 258 million in equity as of December 31, 2017 (both before non-controlling interest).

Table 1.1

Principal
exchange rates

USD per foreign currency unit	Consolidated balance sheets at end-of-period exchange rates		Consolidated income statements and cash flows at average exchange rates	
	12/31/17	12/31/16	12/31/17	12/31/16
	Euro	1.2007	1.0557	1.1292
Swiss franc	1.0260	0.9845	1.0159	1.0153
British pound	1.3515	1.2346	1.2882	1.3550
Brazilian real	0.3023	0.3077	0.3134	0.2886

Reclassifications**Changes in presentation**

Cash and cash equivalents are shown outside of total investments and income from operating cash and cash equivalents is included in other income (non-technical) and not in investment income any longer. Insurance liability related balances in the total amount of USD 1 billion per December 31, 2016, have been reclassified from receivables and other assets, reserve for premium refunds and other liabilities to liabilities for insurance contracts. In addition, accrued investment income and accrued liabilities were merged with receivables and other assets and other liabilities, respectively. Accrued liabilities have been split into accrued liabilities and other financial liabilities within note 16 according to their nature. Prior year comparative figures have been revised accordingly (see note 15 and 16).

Reclassification of unwind of discounted reserves for losses and loss adjustment expenses

The Group has changed its presentation of the unwind of discount and changes in discount rates. As a consequence there was a shift of USD 50 million within BOP between losses and loss adjustment expenses and interest credited to policyholders and other interest (included in the non-technical result) for the period ended December 31, 2016. Prior year comparative figures have been revised accordingly.

Change in the structure of the Group

Following the changes to the Group's management effective July 1, 2016, reportable segments and their composition have been changed in accordance with IFRS 8. Prior year comparative figures have been revised accordingly (see note 27).

Other adjustments**Change in the Group's BOP policy**

As of January 1, 2017, the Group amended its policy relating to Business Operating Profit (BOP). The amendments mainly relate to certain litigation, earn-out and acquisition expenses which will no longer be eligible for exclusion from BOP. Prior year comparative figures have been revised accordingly, resulting in a reduction in BOP of USD 36 million for the period ended December 31, 2016.

Consolidated financial statements (continued)

2. New accounting standards and amendments to published accounting standards

Standards, amendments and interpretations effective or early adopted as of January 1, 2017 and relevant for the Group's operations

Table 2.1 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group that have been implemented for the financial year beginning January 1, 2017, with no material impact on the Group's financial position or performance. Amendments resulting from the IASB annual improvements project have no impact on the Group's financials.

Table 2.1

Standard/ Interpretation

Amended standards		Effective date
IAS 7	Disclosure Initiative	January 1, 2017
IAS 12	Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealized Losses	January 1, 2017

Standards, amendments and interpretations issued that are not yet effective or adopted by the Group

Table 2.2 shows new accounting standards or amendments to and interpretations of standards relevant to the Group, which are not yet effective or adopted by the Group.

Table 2.2

Standard/ Interpretation

New standards/interpretations		Effective date
IFRS 15	Revenue from Contracts with Customers	January 1, 2018
IFRS 16	Leases	January 1, 2019
IFRS 9	Financial Instruments	January 1, 2021
IFRS 17	Insurance Contracts	January 1, 2021
IFRIC 22	Foreign Currency Transactions and Advance Consideration	January 1, 2018
IFRIC 23	Uncertainty over Income Tax Treatments	January 1, 2019
Amended standards		
IFRS 2	Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions	January 1, 2018
IFRS 4	Applying IFRS 9 with IFRS 4	January 1, 2018
IAS 40	Transfers of Investment Property	January 1, 2018
IAS 28	Long-term Interests in Associates and Joint Ventures	January 1, 2019
IFRS 9	Prepayment Features with Negative Compensation	January 1, 2021

IFRS 17 'Insurance contracts' and IFRS 9 'Financial Instruments'

IFRS 17 'Insurance contracts' was published on May 18, 2017 with the effective date of January 1, 2021 (retrospective application). IFRS 17 provides comprehensive guidance on accounting for insurance contracts and investment contracts with discretionary participation features. For non-life and short-term life insurance contracts IFRS 17 introduces mandatory discounting of loss reserves as well as a risk adjustment for non-financial risk, for which confidence level equivalent disclosure will be required. Further, IFRS 17 will change the presentation of insurance contract revenue, as gross written premium will no longer be presented in profit or loss.

For long duration life insurance contracts, IFRS 17 is expected to have a significant impact on actuarial modeling as granular cash flow projections and regular updates of all assumptions will be required resulting in either profit or loss volatility or affecting 'contractual service margin,' a separate component of the insurance liability representing unearned profits from in-force contracts. Further, IFRS 17 introduces different measurement approaches for the insurance contract liabilities reflecting a different extent of policyholder participation in investment or insurance entity performance (non-participating, indirect participating, direct participating). Due to the strong interaction between underlying assets held and the measurement of direct participating insurance contracts, the Group decided to use the option to defer the full implementation of IFRS 9 until IFRS 17 becomes effective on January 1, 2021.

Under IFRS 9, all equity securities and fund investments, and more debt instruments will be measured at fair value through profit or loss because the characteristics of the contractual cash flows from such instruments are not solely payments of principal and interest on the principal amount outstanding. Furthermore, credit allowances for financial assets carried at amortized cost and debt securities measured at fair value, with changes in fair value recognized in other comprehensive income (OCI), are expected to increase due to the introduction of the expected credit loss methodology. Though overall profit or loss volatility is expected to increase under IFRS 9, the measurement approach for direct participating contracts in IFRS 17 allows such volatility to be largely absorbed in the measurement of insurance liabilities with an option to reflect in shareholders' equity (OCI) the effect of any asset-liability mismatch.

In order to further evaluate the effects of adopting IFRS 17 in the consolidated financial statements, a joint IFRS 17 and IFRS 9 Group Implementation Program (Program) has been set up sponsored by Group Chief Financial Officer. A steering committee comprised of senior management from various functions (finance, risk, operations and investment management) oversees the work performed by individual work streams. The methodology work stream covers Group accounting policies, actuarial methodologies and disclosure requirements to be consistently implemented throughout the Group. The implementation work stream takes responsibility for analyzing systems implications and data flows. In 2017 significant progress was made in defining Group methodologies and data requirements. In 2018, the focus of the Program will be on local and central implementation efforts and preparation for a dry run simulation scheduled for 2019.

The Group is currently assessing the impact of the application of both IFRS 17 and IFRS 9. At the date of publication of these consolidated financial statements, it was not practicable to quantify what the potential impact would be on the Group consolidated financial statements once these standards will be adopted.

IFRS 16 'Leases'

IFRS 16 'Leases' will have an impact on the accounting for contracts where the Group acts as a lessee (and intermediate lessor), especially on real estate rental contracts. The Group intends to apply the modified retrospective approach for transition to IFRS 16 and make use of the optional exemption for short-term leases and leases of low-value assets. Further, the impact on the Group balance sheet as of January 1, 2019 will depend on the use of transition options available on a lease-by-lease basis. Based on the volume of in-force non-cancellable operating leases as of December 31, 2017 (see Table 22.2) the recognition of a right-of-use asset and a corresponding lease liability under IFRS 16 would result in an increase of both assets and liabilities of the Group of less than USD 2 billion. No material impact is expected in the consolidated statements of comprehensive income.

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' and other standards

IFRS 15 'Revenue from Contracts with Customers' will not have a significant impact on the Group's financial position or performance. Other standards, amendments and interpretations shown in table 2.2 not explicitly addressed above are expected to have no or only an insignificant impact on the Group's financial position or performance.

Consolidated financial statements (continued)

3. Summary of significant accounting policies

Significant accounting policies applied in these consolidated financial statements are set out below. These policies have been consistently applied to all years presented unless otherwise stated. Other accounting policies are presented as part of the respective note disclosures.

a) Consolidation principles

The Group's consolidated financial statements include the assets, liabilities, equity, revenues, expenses and cash flows of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries. A subsidiary is an entity that Zurich Insurance Group Ltd either directly or indirectly controls. The results of subsidiaries acquired are included in the consolidated financial statements from the date of acquisition. The results of subsidiaries that have been divested during the year are included up to the date control ceased. All intra-Group balances, profits and transactions are eliminated in full.

Changes in ownership interests in a subsidiary that do not result in a change in control are recorded within equity.

Non-controlling interests are shown separately in equity, consolidated income statements, consolidated statements of comprehensive income and consolidated statements of changes in equity.

The consolidated financial statements are prepared as of December 31 based on individual company financial statements at the same date. In some cases information is included with a time lag of up to three months. The consequent effect on the Group's consolidated financial statements is not material.

b) Foreign currency translation and transactions

Foreign currency translation

Due to the Group's economic exposure to the U.S. dollar (USD), the presentation currency of the Group's consolidated financial statements is USD. Many Group companies have a different functional currency, being that of the respective primary economic environment in which these companies operate. Assets and liabilities are translated into the presentation currency at end-of-period exchange rates, while income statements and statements of cash flows are translated at average exchange rates for the period. The resulting foreign currency translation differences are recorded directly in other comprehensive income (OCI) as cumulative translation adjustment (CTA).

Foreign currency transactions and balances

Foreign currency transactions are translated into the functional currency using the spot exchange rate at the date of the transaction or, for practical reasons, a weighted average rate, if exchange rates do not fluctuate significantly. Foreign currency monetary items and foreign currency non-monetary items that are carried at fair value are translated at end-of-period exchange rates. The resulting foreign currency translation differences are recorded in income, except for the following:

- Foreign currency translation differences that are recognized in OCI in conjunction with the recognition of unrealized gains or losses on available-for-sale investments
- Foreign currency translation differences arising on monetary items that form part of net investments in foreign operations, as well as foreign currency translation differences arising from monetary items that are designated as hedging instruments in a qualifying net investment hedge relationship, are included directly in OCI as CTA.

c) Insurance contracts and investment contracts with discretionary participating features (DPF)

Classification

Contracts issued under which the Group accepts significant insurance risk and obligations arising from investment contracts with DPF are accounted for as insurance contracts.

The Group also issues products containing embedded options that entitle the policyholder to switch all or part of the current and future invested funds into another product issued by the Group. Where this results in the reclassification of an investment product to a product that meets the definition of an insurance contract, the previously held reserve and the related deferred origination costs are also reclassified and are accounted for in accordance with the accounting policy that is to be applied to the new product on a prospective basis. As a consequence, no gain or loss is recognized when a contract is reclassified from investment to insurance.

Once a contract has been classified as an insurance contract, no reclassification can subsequently be made.

Premiums

Property & Casualty

Premiums from the sale of short-duration property & casualty products are generally recorded when written and are normally recognized as revenue in relation to the insurance coverage provided. The unearned premium reserve represents the portion of the premiums written related to the unexpired coverage period.

Life insurance

Premiums from traditional life insurance contracts, including participating contracts and annuity policies with life contingencies, are recognized as revenue when they are due from the policyholder. For single premium and limited pay contracts, premiums are recognized as revenue when due, with any excess profit deferred and recognized in income in a constant relationship to the insurance in-force or, for annuities, the amount of expected benefit payments.

Amounts collected as premiums from investment-type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts are reported as deposits. Revenue from these contracts consists of policy fees for the cost of insurance, administration and surrenders during the period. Front-end fees charged to the customer at inception, particularly for single premium contracts, are deferred and recognized over the estimated life of the contracts on a straight-line basis. Regular fees charged to the customer periodically (monthly, quarterly or annually) either directly or by making a deduction from invested funds are billed in advance and recognized on a straight-line basis over the period in which the service is rendered. Fees charged at the end of the period are accrued over the service period as a receivable and are offset against the financial liability when charged to the customer.

Cash flows from certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations are recognized as gross written premiums and insurance benefits and losses and not as deposits.

Reserves for losses and loss adjustment expenses

Losses and loss adjustment expenses are charged to income as incurred. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Any changes in estimates are reflected in the results of operations in the period in which estimates are changed. The Group does not discount its loss reserves, other than for settled claims with fixed payment terms.

Reserves for life benefits

Future life policyholders' benefits represent the estimated future benefit liability for traditional life insurance policies and include the value of accumulated declared bonuses or dividends that have vested to policyholders.

The reserves for life benefits for participating traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions taking into account guaranteed mortality benefits and interest rates.

The reserves for life benefits for other traditional life insurance policies are calculated using a net level premium valuation method based on actuarial assumptions including mortality, persistency, expenses and investment return, plus a margin for adverse deviations. These assumptions are locked in at inception and are regularly assessed as part of the liability adequacy testing over the period of the contract.

Policyholder contract deposits represent the estimated policy benefits for investment type insurance contracts invested in non unit-linked funds. This liability comprises the accumulation of premiums received, less charges, plus declared policyholder dividends.

Unrealized gains or losses arising on the revaluation of available-for-sale assets are recorded directly in OCI in accordance with the Group's accounting policy for such assets. Where these assets are related to life insurance, corresponding adjustments to the reserves for life benefits and related assets are also recognized directly in OCI.

Reserves for unit-linked contracts are based on the fair value of the financial instruments backing those contracts less any fees and assessments charged to the policyholders. The related assets for unit-linked insurance contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

For products containing guarantees in respect of minimum death benefits (GMDB), retirement income benefits (GRIB) and/or annuitization options (GAO), additional liabilities are recorded in proportion to the receipt of the contracted revenues which are subject to a loss adequacy test taking into account policyholder behavior and current market conditions.

Consolidated financial statements (continued)

For products managed on a dynamic basis, an option in IFRS 4 is used to measure insurance liabilities using current financial and non-financial assumptions to better reflect the way that these products are managed. Financial assets related to these liabilities are designated at fair value through profit or loss.

Deferred acquisition costs (DAC)

Costs that vary with and are directly related to the acquisition of new and renewal business, including for example commissions and certain underwriting and policy issue expenses, are deferred and subsequently amortized over a defined period.

Property & Casualty

DAC for property & casualty contracts is amortized over the period in which the related premiums are earned.

Life insurance

DAC for traditional participating life insurance contracts is amortized based on estimated gross margins expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross margins are updated for actual and anticipated future experience and discounted using the latest revised interest rate for the remaining benefit period. Resulting deviations are reflected in income.

DAC for other traditional life insurance and annuity contracts is amortized over the life of the contracts, based on expected premiums. Expected premiums are estimated at the date of policy issue for application throughout the life of the contract unless a premium deficiency subsequently occurs.

DAC for investment type insurance contracts such as universal life, unit-linked and unitized with-profits contracts is amortized based on estimated gross profits expected to be realized over the life of the contract. Estimated gross profits are updated for actual and anticipated future experience and discounted using either the interest rate in effect at the inception of the contracts or the latest revised interest rate for the remaining benefit period, depending on whether crediting is based on the policyholder's or on the reporting entity's investment performance. Resulting deviations are reflected in income.

Unamortized DAC for life insurance contracts accrues interest at a rate consistent with the related assumptions for reserves.

For traditional participating and investment-type life insurance contracts, DAC is adjusted for the impact of unrealized gains/(losses) on allocated investments that are recorded in OCI.

Liability adequacy tests

Liability adequacy tests are performed annually for groupings of contracts determined in accordance with the Group's manner of acquiring, servicing and measuring the profitability of its insurance contracts.

Property & Casualty

For property & casualty contracts, unearned premiums are tested to determine whether they are sufficient to cover related expected losses, loss adjustment expenses, policyholder dividends, unamortized DAC and maintenance expenses, using current assumptions and considering anticipated investment returns. If a premium deficiency is identified, the DAC asset for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC asset to nil, a premium deficiency still exists for the respective grouping of contracts, then a premium deficiency reserve is established for the amount of the remaining deficiency.

Life insurance

For life insurance contracts, the carrying amount of the existing reserve for life benefits, including any deferred front-end fees, reduced by the unamortized balance of DAC or present value of future profits of acquired insurance contracts (PVFP), is compared with the reserve for life benefits, calculated using revised assumptions for actual and anticipated experience as of the valuation date. If a deficiency is identified, the DAC or PVFP for the respective grouping of contracts is written down by the amount of the deficiency. If, after writing down the DAC or PVFP to nil, a deficiency still exists for the respective grouping of contracts, the reserve for life benefits is increased by the amount of the remaining deficiency.

Reinsurance

The Group's insurance subsidiaries cede risk in the normal course of business to limit the potential for losses arising from certain exposures. Reinsurance does not relieve the originating insurer of its liability. Certain Group insurance companies assume reinsurance business as part of their normal business.

Reinsurance contracts that do not transfer significant insurance risk are accounted for using the deposit method.

A deposit asset or liability is recognized based on the premium paid, or received less any explicitly identified premiums or fees to be retained by the ceding company. Interest on deposits is accounted for using the effective interest rate method. Future cash flows are estimated to calculate the effective yield, and revenues and expenses are recorded as interest income or expense. Reinsurance deposit assets or liabilities also include funds deposited or held by the Group under assumed or ceded reinsurance contracts, respectively, when funds are retained by the reinsured under the terms of the contract.

Reinsurance is recorded gross in the consolidated balance sheet. Reinsurance assets include balances expected to be recovered from reinsurance companies for ceded paid and unpaid losses and loss adjustment expenses, ceded unearned premiums and ceded future life policy benefits. Amounts recoverable from reinsurers are estimated in a manner consistent with the liability associated with the reinsured policy.

Reinsurance assets are assessed for impairment on a regular basis and impairment losses, if any, are recorded in the same manner as for loans and receivables.

d) Liabilities for investment contracts (without DPF)

Investment contracts are those contracts that do not transfer significant insurance risk. The Group issues investment contracts without fixed terms (unit-linked) and investment contracts with fixed and guaranteed terms (fixed interest rate).

Unit-linked investment contracts

These represent portfolios maintained to meet the specific investment objectives of policyholders who bear the credit, market and liquidity risks related to the investments. The liabilities are carried at fair value, which is determined by reference to the underlying financial assets. Changes in fair value are recorded in income. The related assets for unit-linked investment contracts are designated at fair value through profit or loss in order to reduce measurement inconsistencies.

The costs of policy administration, investment management, surrender charges and certain policyholder taxes assessed against the policyholders' account balances are included in policy fee revenue.

Investment contracts at amortized cost

Liabilities for investment contracts with fixed and guaranteed terms are measured at amortized cost using the effective interest rate method. Transaction costs are included in the calculation of the effective yield. As of each reporting date, the Group re-estimates the expected future cash flows and re-calculates the carrying amount of the financial liability by computing the present value of estimated future cash flows using the original effective interest rate for the financial liability. Any adjustment is immediately recognized in income.

Deferred origination costs (DOC)

The costs of acquiring new investment contracts with investment management services, such as commissions and other incremental expenses directly related to the issuance of each new contract, are capitalized and amortized in line with the revenue generated by providing investment management services. DOC is tested for recoverability annually.

e) Group investments excluding derivative financial instruments

Group investments are accounted for at either (a) fair value through OCI; (b) fair value through profit or loss; or (c) amortized cost.

The majority of Group investments are accounted for at fair value through OCI (available-for-sale financial assets) and include debt and equity securities as well as fund investments. Such assets are carried at fair value, with changes in fair value recognized in OCI, until the securities are either sold or impaired. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through OCI is included in net investment income. The cumulative unrealized gains or losses recorded in OCI are net of cumulative deferred income taxes, certain related life policyholder liabilities and deferred acquisition costs. When available-for-sale financial assets are sold, impaired or otherwise disposed of, the cumulative gains or losses are reclassified from OCI to income as net capital gains/(losses) on investments and impairments.

Consolidated financial statements (continued)

Group investments at fair value through profit or loss include debt and equity securities backing certain life insurance contracts with participation features, and financial assets evaluated on a fair value basis. The designation of these assets at fair value through profit or loss eliminates or significantly reduces a measurement inconsistency that would otherwise arise from measuring assets or recognizing the gains and losses on these assets on a different basis to the liabilities.

Group investments at amortized cost include debt securities for which the Group has the positive intention and ability to hold to maturity (held-to-maturity financial assets) as well as mortgage and other loans (loans and receivables). Such investments are carried at amortized cost using the effective interest rate method, less any charges for impairment. When an impairment is determined to have occurred, the carrying amount of held-to-maturity investments and loans and receivables is reduced through the use of an allowance account, and the movement in the impairment allowance is recognized in income as an impairment loss.

The Group recognizes regular purchases and sales of financial assets on the trade date, which is the date on which the Group commits to purchase or sell the asset.

Realized and unrealized gains and losses arising from changes in the fair value are recognized in income, within net capital gains/(losses) on investments and impairments, in the period in which they arise. Interest income determined using the effective interest method and dividend income from financial assets at fair value through profit or loss is included in net investment income.

Group investments include investment property accounted for at fair value through profit or loss. Rental income from investment property is recognized on a straight-line basis over the lease term and included in net investment income along with rental operating expenses for investment property recognized on an accrual basis.

Group investments include the following in cash and cash equivalents: cash on hand, deposits held at call with banks, cash collateral received, and other highly liquid investments with maturities of three months or less from the date of acquisition that are readily convertible into cash and are subject to an insignificant risk of change in fair value. Cash and cash equivalents are stated at current redemption value.

Impairment of financial assets

The Group assesses at each reporting date whether there is objective evidence that loss events have occurred that negatively affect the estimated future cash flows of a financial asset or a group of financial assets. The evaluation of whether a financial asset is impaired requires significant judgment (see note 4).

f) Derivative financial instruments and hedge accounting

Derivative financial instruments, except those designated under a qualifying hedge relationship, are classified as held for trading assets or liabilities and carried at fair value on the balance sheet with changes in fair value recognized in income.

Derivative financial instruments that qualify for hedge accounting

Derivative financial instruments are used by the Group to economically hedge risks. In limited circumstances derivative financial instruments are designated as hedging instruments for accounting purposes in:

-
- Fair value hedges which are hedges of the exposure to changes in the fair value of a recognized asset or liability
 - Cash flow hedges, which are hedges of the exposure to variability in cash flows attributable to a particular risk either associated with a recognized asset or liability, or a highly probable forecast transaction that could affect profit or loss
 - Net investment hedges, which are hedges of a net investment in a foreign operation
-

All hedge relationships are formally documented, including the risk management objectives and strategy for undertaking the hedge. At inception of a hedge and on an ongoing basis, the hedge relationship is formally assessed to determine whether the hedging instruments are expected to be (prospective assessment) and have been (retrospective assessment) highly effective in offsetting changes in fair values or cash flows of hedged items attributable to the hedged risk. If the qualifying criteria for the application of hedge accounting are no longer met, the hedge relationship is discontinued prospectively, in which case the hedging instrument and the hedged item are then subsequently reported independently in accordance with the respective accounting policy.

The accounting treatment of a qualifying hedge relationship is further described in note 7.

g) Attorney-in-fact contracts (AIF)

The AIF reflects the ability of the Group to generate future revenues based on the Group's relationship with the Farmers Exchanges, which are managed but not owned by Farmers Group, Inc. (FGI), a wholly owned subsidiary of the Group. In determining that these relationships have an indefinite useful life, the Group took into consideration the organizational structure of inter-insurance exchanges, under which subscribers exchange contracts with each other and appoint an attorney-in-fact to provide non-claims management services, and the historical AIF between FGI and the Farmers Exchanges. The AIF is tested for impairment at least annually.

h) Goodwill

Goodwill on the acquisition of subsidiaries is capitalized and tested for impairment annually, or more frequently if there are indications of impairment. For the purpose of impairment testing, goodwill is allocated to cash-generating units (CGUs) based on the level at which management monitors operations and makes decisions related to the continuation or disposal of assets and operations. If goodwill has been allocated to a CGU and an operation within that unit is disposed of, the carrying amount of the operation includes attributable goodwill when determining the gain or loss on disposal.

i) Intangible assets

All intangible assets have finite lives and are carried at cost, less accumulated amortization and impairments. Such assets are generally amortized using the straight-line method over their useful lives and reviewed for impairment at least annually, or whenever events or changes in circumstances indicate that the carrying amount may not be recoverable.

Present value of future profits from acquired insurance contracts (PVFP)

An intangible asset representing the PVFP arises from the acquisition of life insurance businesses. Such an asset is amortized over the expected life of the acquired contracts, following the same rules as for DAC. The carrying value of the PVFP asset is tested periodically for impairment as part of the liability adequacy test for insurance contracts.

Distribution agreements

Distribution agreements may have useful lives extending up to 30 years, estimated based on the period of time over which they are expected to provide economic benefits, but for no longer than the contractual term, after taking into account all economic and legal factors such as stability of the industry, competitive position and the period of control over the assets.

Software

Costs associated with research and maintenance of internally-developed computer software are expensed as incurred. Costs incurred during the development phase are capitalized. Software under development is tested for impairment annually.

Acquired computer software licenses are capitalized on the basis of the costs incurred to acquire and bring the specific software into use.

The useful lives of computer software licenses and capitalized internal software development costs generally range from three to five years. In limited circumstances, capitalized software development costs may be amortized over a period of up to ten years, taking into account the effects of obsolescence, technology, competition and other economic and legal factors.

j) Other fees and commission income

Revenues from investment management and distribution fees are based on contractual fee arrangements applied to assets under management and recognized as earned when the service has been provided. For practical purposes, the Group recognizes these fees on a straight-line basis over the estimated life of the contract.

k) Employee benefits

Share-based compensation and cash incentive plans

The Group operates long-term incentive plans that are accounted for as equity-settled share-based compensation plans. The fair value of these incentive plans is determined at the grant date and is recognized as an expense in income over the vesting period, with a corresponding increase recorded in additional paid-in capital.

Subsequently, depending on the underlying performance metrics, the Group revises its estimates of the number of shares that are expected to be issued and recognizes the impact of the revision, if any, in income with a corresponding adjustment to additional paid-in capital. However, no subsequent adjustment is made after the vesting date.

Consolidated financial statements (continued)

Retirement benefits

Contributions to defined contribution plans are recorded as an expense in the period in which the economic benefit from the employees' service was received.

Defined benefit plan obligations and contributions are determined annually by qualified actuaries using the projected unit credit method. The Group's expense related to these plans is accrued over the employees' service periods based on the actuarially determined cost for the period. Net interest and service costs are determined using the spot rate approach. Actuarial gains and losses are recognized, in full in the period in which they occur, in OCI. Past service costs, which result from plan amendments and curtailments, are recognized in income on the earlier of the date on which the plan amendment or curtailment occurs (which is the date from which the plan change is effective) and the date on which a constructive obligation arises. Settlement gains or losses are recognized in income when the settlement occurs.

Other post-employment benefits

Other post-employment benefits, such as medical care and life insurance, are also provided for certain employees and are primarily funded internally. Similar to defined benefit plans, the cost of such benefits is accrued over the service period of the employees based on the actuarially determined cost for the period.

4. Critical accounting judgments and estimates

The application of certain accounting policies necessitates critical accounting estimates that involve discretionary judgments and the use of assumptions which are susceptible to change due to inherent uncertainties. Because of the uncertainties involved, actual results could differ significantly from the assumptions and estimates made by management. Such critical accounting estimates are of significance to insurance reserves and deferred acquisition costs, the determination of fair value for financial assets and liabilities, impairment charges, deferred taxes and employee benefits.

a) Reserves for insurance contracts and deferred acquisition costs

Property & Casualty

The Group is required to establish reserves for payment of losses and loss adjustment expenses that arise from the Group's property & casualty products and the run-off of its former third party reinsurance operations. These reserves represent the expected ultimate cost to settle claims occurring prior to, but still outstanding as of, the balance sheet date. The Group establishes its reserves by product line, type and extent of coverage and year of occurrence. There are two categories of loss reserve: reserves for reported losses and reserves for incurred but not reported (IBNR) losses. Additionally, reserves are held for loss adjustment expenses, which contain the estimated legal and other expenses expected to be incurred to finalize the settlement of the losses.

The Group's reserves for reported losses and loss adjustment expenses are based on estimates of future payments to settle reported claims. The Group bases such estimates on the facts available at the time the reserves are established. These reserves are generally established on an undiscounted basis to recognize the estimated costs of bringing pending claims to final settlement. The reserve calculation takes into account inflation, as well as other factors that can influence the amount of reserves required, some of which are subjective and some of which are dependent on future events. In determining the level of reserves, the Group considers historical trends and patterns of loss payments, pending levels of unpaid claims and types of coverage. In addition, court decisions, economic conditions and public attitudes may affect the ultimate cost of settlement and, as a result, the Group's estimation of reserves. Between the reporting and final settlement of a claim circumstances may change, which may result in changes to established reserves. Items such as changes in law and interpretations of relevant case law, results of litigation, changes in medical costs, as well as costs of vehicle and home repair materials and labor rates can substantially impact ultimate settlement costs. Accordingly, the Group reviews and re-evaluates claims and reserves on a regular basis. Amounts ultimately paid for losses and loss adjustment expenses can vary significantly from the level of reserves originally set.

The Group establishes IBNR reserves, to recognize the estimated cost of losses for events which have already occurred but which have not yet been notified. These reserves are established to recognize the estimated costs required to bring such claims to final settlement. As these losses have not yet been reported, the Group relies upon historical information and statistical models, based on product line, type and extent of coverage, to estimate its IBNR liability. The Group also uses reported claim trends, claim severities, exposure growth, and other factors in estimating its IBNR reserves. These reserves are revised as additional information becomes available and as claims are actually reported.

The time required to learn of and settle claims is an important consideration in establishing the Group's reserves. Short-tail claims, such as those for automobile and property damage, are normally reported soon after the incident and are generally settled within months. Long-tail claims, such as bodily injury, pollution, asbestos and product liability, can take years to develop and additional time to settle. For these claims, information concerning the event, such as the required medical treatment for bodily injury claims and the required measures to clean up pollution, may not be readily available. Accordingly, the reserving analysis of long-tail lines of business is generally more difficult and subject to greater uncertainties than for short-tail claims.

Since the Group does not establish reserves for catastrophes in advance of the occurrence of such events, these events may cause volatility in the levels of its incurred losses and reserves subject to the effects of reinsurance recoveries. This volatility may also be contingent upon political and legal developments after the occurrence of the event.

The Group uses a number of accepted actuarial methods to estimate and evaluate the amount of reserves recorded. The nature of the claim being reserved for and the geographic location of the claim influence the techniques used by the Group's actuaries. Additionally, the Group's Corporate Center actuaries perform periodic reserve reviews of the Group's businesses throughout the world. Management considers the results of these reviews and adjusts its reserves for losses and loss adjustment expenses, where necessary.

Consolidated financial statements (continued)

Life insurance

The reserves for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits and other funds contain a number of assumptions regarding mortality or longevity, lapses, surrenders, expenses, discount rates and investment returns. These assumptions can vary by country, year of policy issuance and product type and are determined with reference to past experience adjusted for new trends, current market conditions and future expectations. As such the liabilities for future life policyholder benefits and policyholder contract deposits may not represent the ultimate amounts paid out to policyholders. For example:

- The estimated number of deaths determines the value of the benefit payments. The main source of uncertainty arises because of the potential for pandemics and wide-ranging lifestyle changes, such as changes in eating, smoking and exercise habits, which could result in earlier deaths for age groups in which the Group has significant exposure to mortality risk.
- For contracts that insure the risk of longevity, such as annuity contracts, an appropriate allowance is made for people living longer. Continuing improvements in medical care and social conditions could result in further improvements in longevity in excess of those allowed for in the estimates used to determine the liability for contracts where the Group is exposed to longevity risk.
- Under certain contracts, the Group has offered product guarantees (or options to take up product guarantees), including fixed minimum interest rate or mortality rate returns. In determining the value of these options and/or benefits, estimates have been made as to the percentage of contract holders that may exercise them. Changes in investment conditions could result in significantly more contract holders exercising their options and/or benefits than has been assumed.
- Estimates are made as to future investment income arising from the assets backing long-term insurance contracts. These estimates are based on current market returns as well as expectations about future economic and financial developments.
- Assumptions are determined with reference to current and historical client data, as well as industry data. Interest rate assumptions reflect expected earnings on the assets supporting the future policyholder benefits. The information used by the Group's qualified actuaries in setting such assumptions includes, but is not limited to, pricing assumptions, available experience studies and profitability analysis.

Deferred policy acquisition costs and PVFP are deferred only to the extent that they are recoverable from future policy income which also depends on the above assumptions. Recoverability is tested at contract inception and subsequently on a regular basis with reference to current expectations of future profits or margins.

See note 8 for further information on reserves for insurance contracts and note 11 for deferred policy acquisition costs. Also refer to the insurance risk section of the Risk review.

b) Fair value measurement

In determining the fair values of financial debt instruments and equity instruments traded on exchanges and in over-the-counter (OTC) markets, the Group makes extensive use of independent, reliable and reputable third party pricing providers and only in rare cases places reliance on prices that are derived from internal models.

In addition, the Group's policy is to ensure that independently-sourced prices are developed by making maximum use of current observable market inputs derived from orderly transactions and by employing widely-accepted valuation techniques and models. When third party pricing providers are unable to obtain adequate observable information for a particular financial instrument, the fair value is determined either by requesting selective non-binding broker quotes or by using internal valuation models.

Valuations can be subject to significant judgment, especially when the fair value is determined based on at least one significant unobservable input parameter; such items are classified within level 3 of the fair value hierarchy. See notes 6, 7 and 23 for further information regarding the estimate of fair value.

c) Impairment of assets

Financial assets

A financial asset is considered impaired if there is objective evidence of impairment as a result of one or more occurred loss events that have an impact on the estimated future cash flows of the financial asset.

The evaluation of whether an available-for-sale debt security is impaired requires analysis of the credit standing of a particular issuer and involves management judgment. When assessing impairment of available-for-sale debt securities, the Group places emphasis on issuer specific factors, such as significant financial difficulty, default or delinquency on interest or principal payments. A credit rating downgrade, worsened liquidity or decline in fair value below the weighted-average cost is not by itself considered a loss event, but rather incorporated in the impairment analysis along with other available information.

The Group determines that there is objective evidence of impairment of an available-for-sale equity security, if at the reporting date:

- its fair value is below the weighted-average cost by an amount significantly exceeding the volatility threshold determined quarterly for the respective equity market (such as North America, Asia Pacific, UK, Switzerland and other European countries)
- its fair value has been below the weighted-average cost for a prolonged period of 24 consecutive months or longer

Goodwill and attorney-in-fact contracts (AIF)

Goodwill is allocated to a cash generating unit (CGU) as outlined in note 3. Based on consideration of Group organizational changes, the Group has redefined the CGUs according to regions, separating Property & Casualty (P&C) and Life businesses (see note 27). The CGUs under the new structure which carry the majority of goodwill and AIF are presented in table 4.1.

For goodwill impairment testing, the recoverable amount is the higher of its fair value less costs to sell and its value-in-use.

Fair value is determined, considering quoted market prices, current share values in the market place for similar publicly traded entities, and recent sale transactions of similar businesses.

Value-in-use is determined using the present value of estimated future cash flows expected to be generated from the CGU. Cash flow projections are based on financial budgets, which are approved by management, typically covering a three-year period or, if appropriate and adequately justified, a longer period, which may be necessary to more accurately represent the nature of the cash flows used to test the goodwill. Cash flows beyond this period are extrapolated using, among others, estimated perpetual growth rates, which typically do not exceed the expected inflation of the geographical areas in which the cash flows supporting the goodwill are generated. If cash flows are generated in different geographical areas with different expected inflation rates, weighted averages are used. The discount rates applied reflect the respective risk free interest rate adjusted for the relevant risk factors to the extent they have not already been considered in the underlying cash flows.

The discount rates used in the recoverable amount calculations for developed markets are based on the capital asset pricing model and consider government bond rates which are further adjusted for equity risk premium, appropriate beta and leverage ratio. In emerging markets, discount rates are based on the U.S. dollar discount rate taking into account inflation differential expectations and country risks. All input factors to the discount rates are based on observable market data.

The recoverable amounts of AIF contracts and goodwill are determined on the basis of value-in-use calculations. These calculations use cash flow projections based on business plans which are approved by management and typically cover a three-year period. The basis for determining the values assigned to the key assumptions are current market trends and earnings projections.

Table 4.1 sets out for the major CGUs the applied discount rates and the perpetual nominal growth rates beyond the projection period that depend on expectations about country-specific growth rates and inflation as of the date of valuation, as well as the value of goodwill and AIF as of December 31, 2017. No impairment was identified.

Consolidated financial statements (continued)

Table 4.1

Discount and perpetual growth rates for goodwill and AIF for major CGUs

	Business	in USD millions	Discount rates in % 2017	Discount rates in % 2016	Perpetual nominal growth rate in % 2017	Perpetual nominal growth rate in % 2016
Farmers	Farmers	1,845	10.8	9.1	–	–
North America	P&C	350	9.2	7.5	2.3	2.3
Europe, Middle East & Africa	P&C	297	7.4	6.7	1.9	1.8
Asia Pacific	P&C	635	7.8	7.1	2.3	2.1
Asia Pacific	Life	178	8.8	7.5	2.4	2.3
Latin America	P&C	68	15.6	15.1	4.4	5.4

Sensitivity tests have been performed on goodwill and AIF, and typically comprise an analysis for either a decrease in cash flows of up to 30 percent, a decrease in the perpetual growth rate of up to 1.0 percentage point or an increase in the discount rate of up to 3.5 percentage points, so as to capture potential future variations in market conditions. The recoverability of the Latin America P&C CGU goodwill is very sensitive to key assumptions such as macroeconomic conditions, industry and market growth considerations, and cost factors in particular in Brazil and Mexico.

Distribution agreements

A qualitative analysis has been performed on distribution agreements, typically comprised of an analysis of the current financial performance, any change in the conditions in the agreement and environment that would indicate an impairment. No impairment was identified.

See notes 3, 6, 13, 14 and 15 for further information on impairment of assets.

d) Deferred taxes

Deferred tax assets are recognized if sufficient future taxable income, including income from the reversal of existing taxable temporary differences and available tax planning strategies, is available for realization. The utilization of deferred tax assets arising from temporary differences between the Group's carrying amounts of assets and liabilities and their tax bases depends on the generation of sufficient taxable profits in the period in which the underlying asset or liability is recovered or settled. If applicable tax law acknowledges different types of expenses to be tax deductible, deferred tax assets are only recognized if they give rise to deductions against the same type of taxable income. The utilization of deferred tax assets arising from unused tax losses or tax credits depends on the generation of sufficient taxable profits before the unused tax losses or tax credits expire. As of each balance sheet date, management evaluates the recoverability of deferred tax assets and, if it is considered probable that all or a portion of the deferred tax asset will not be utilized, then a valuation allowance is recognized.

See note 17 for further information on deferred taxes.

e) Employee benefits

The Group provides defined benefit plans and other post-employment plans. In assessing the Group's liability for these plans, critical judgments include estimates of mortality rates, rates of employment turnover, disability, early retirement, discount rates, future salary and pension increases and increases in long-term healthcare costs. Discount rates for significant plans are based on a yield curve approach. The Group sets the discount rate by creating a hypothetical portfolio of high-quality corporate bonds for which the timing and amount of cash outflows approximate the estimated payouts of the defined benefit plan. These assumptions may differ from actual results due to changing economic conditions, higher or lower withdrawal rates, or longer or shorter life spans of participants. These differences may result in variability of pension income or expense recorded in future years.

See note 20 for further information on employee benefits.

5. Acquisitions and divestments

Transactions in 2017

Acquisitions

Bright Box

On December 22, 2017, the Group announced it has acquired 100 percent of the shares of Bright Box HK Limited (Bright Box) and its subsidiaries, a provider of telematics solutions linking vehicle drivers, dealers and manufacturers.

ANZ's life and consumer credit insurance businesses

On December 11, 2017, the Group announced it has entered into an agreement to acquire 100 percent of the Australian life insurance and consumer credit businesses (OnePath Life) of Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ) for AUD 2.85 billion (USD 2 billion) subject to a purchase price adjustment. Both parties expect the transaction, which is subject to regulatory approvals, to be completed by the end of 2018.

Cover-More

On April 13, 2017, the Group completed the acquisition of all the shares in Cover-More Group Limited (Cover-More), a travel insurance and assistance solutions provider listed on the Australian Securities Exchange, with main operations in Australia, India and the U.S. In conjunction with this acquisition, the Group also acquired Halo Insurance Services Limited (Halo), a distributor of vehicle hire related insurance in the UK.

The final purchase price for Cover-More and Halo amounted to USD 580 million gross of a pre-closing dividend of USD 14 million. Based on the initial purchase accounting, the fair value of net tangible assets acquired amounted to negative USD 99 million and identifiable intangible assets estimated at USD 163 million, gross of related deferred tax liabilities of USD 49 million. Residual goodwill amounted to USD 566 million which represents the future growth potential of the travel insurance assistance business, the value of the workforce with their distribution capabilities and related know-how and synergies with the Group.

Table 5.1 shows the main balance sheet line items as of the acquisition date, representing the fair value of Cover-More and Halo net tangible assets acquired, intangible assets and goodwill.

Table 5.1

Cover-More balance sheet as of the acquisition date

in USD millions, as of April 13, 2017		Total
Cash and cash equivalents		38
Receivables and other assets		34
Property and equipment		4
Goodwill		566
Other intangible assets		163
Assets acquired		804
Other liabilities		182
Deferred tax liabilities		41
Liabilities acquired		223
Net assets acquired		581
Non-controlling interests		(1)
Total acquisition costs		580

Cover-More's net income after taxes for the nine months since the acquisition date, as included in the Group consolidated income statements for the year ended December 31, 2017, amounts to USD 17 million including transaction-related costs. Pro-forma net income after taxes for the full twelve months ended December 31, 2017, amounts to approximately USD 24 million, adjusted for transaction-related costs incurred by Cover-More.

In addition, the Group incurred transaction-related costs of approximately USD 10 million in non-technical expenses in BOP. The majority has been incurred in 2017.

Consolidated financial statements (continued)

Divestments*Held for sale*

During the twelve months ended December 31, 2017, the Group entered into various agreements to sell Property & Casualty (P&C) and Life businesses in the UK. On January 2, 2018, the Group announced the sale of the Endsleigh group of companies to A-Plan Holdings (except for Endsleigh Financial Services Limited and Endsleigh Pension Trustee Limited), subject to regulatory approval. On October 12, 2017, the Group announced a strategic deal under which Lloyds Banking Group (LBG) will acquire the UK workplace pensions and savings business. The assets and liabilities of both transactions have been reclassified to held for sale. As of December 31, 2017, the total assets and total liabilities reclassified were USD 29 billion and USD 29 billion, respectively. Re-measurements of assets held for sale resulted in a pre-tax loss of USD 97 million which is recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses. These transactions are expected to close during 2018.

Middle East operations

On June 19, 2017, the Group closed the sale of its P&C insurance operations in the Middle East to Cigna International Corporation for a sales price of approximately USD 48 million subject to a purchase price adjustment. A pre-tax gain of USD 10 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Taiwan operations

On January 17, 2017, the Group closed the sale of its P&C insurance operations in Taiwan to Hotai Motor Co., Ltd for a sales price of approximately USD 213 million. A pre-tax loss of USD 9 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Transactions in 2016**Acquisitions***Macquarie Life Insurance Business*

On October 1, 2016, the Group completed the acquisition of a part of the Australian Macquarie Life insurance business from the Macquarie Group, a financial group based in Australia. The transaction involved the transfer of Macquarie's retail life insurance protection business together with its assets, liabilities and employees for a total consideration of USD 307 million subject to a price adjustment mechanism. Based on the purchase accounting the net tangible assets acquired amounted to USD 109 million and identifiable intangible assets, net of related deferred tax, amounted to USD 49 million consisting of the present value of profits of acquired insurance contracts. Goodwill amounted to USD 148 million and mainly reflects future growth opportunities.

MAA Takaful Berhad

On June 30, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of MAA Takaful Berhad, a family and general takaful operator incorporated in Malaysia, from MAA Group Berhad (MAA) and Solidarity Group Holding BSC (Closed), for a total purchase price of USD 118 million of which an amount of approximately USD 30 million will be retained by the Group for three years. Based on the purchase accounting the net tangible assets acquired amounted to USD 26 million and identifiable intangible assets, net of related deferred tax, amounted to USD 30 million consisting of the present value of profits of acquired takaful contracts. Goodwill amounted to USD 63 million and mainly reflects the takaful business know-how and future growth opportunities.

Rural Community Insurance Services

On March 31, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of Rural Community Insurance Agency, Inc. (RCIA) and its fully owned subsidiary Rural Community Insurance Company (RCIC) from Wells Fargo & Company (Wells Fargo). RCIA and RCIC are collectively known as Rural Community Insurance Services (RCIS), a provider of agricultural insurance in the U.S. through a federal crop insurance program and other private crop insurance products.

The final purchase price amounted to USD 692 million. Based on the purchase accounting, the fair value of net tangible assets acquired amounted to USD 241 million and identifiable intangible assets estimated at USD 101 million which mainly consists of the valuation of agent relationships. Residual goodwill amounted to USD 350 million, which will be deductible for tax purposes. It represents the value of the RCIS workforce and management, the capabilities and related know-how of RCIS to participate in the federal crop insurance program and future growth opportunities. A 25 percent quota share reinsurance contract was in place between RCIS and the Group prior to completion of the transaction. The Group has assessed the fair value and the classification of assets and liabilities. Certain balances are presented net in receivables and other assets, as these balances will be settled on a net basis.

Table 5.2 shows the main balance sheet line items as of the acquisition date, representing the final fair value of RCIS net tangible assets acquired, intangible assets and goodwill, excluding the impact of the 25 percent quota share reinsurance contract.

RCIS final balance
sheet as of the
acquisition date

Table 5.2	
in USD millions, as of March 31, 2016	Total
Cash and cash equivalents	183
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	235
Receivables and other assets ¹	2,131
Deferred tax assets	11
Property and equipment	12
Goodwill	350
Other intangible assets	101
Assets acquired	3,021
Liabilities for insurance contracts	289
Other liabilities	2,040
Liabilities acquired	2,329
Total acquisition costs	692

¹ Includes USD 980 million of balances which have been settled net.

Table 5.3 shows the result for the nine months since the acquisition date as included in the Group consolidated income statement for the year ended December 31, 2016. Furthermore, the table shows information related to the full twelve month period to December 31, 2016. This information is based on the local statutory accounts which includes a reinsurance contract with the Group which was eliminated in the consolidated figures.

The seasonal nature of crop insurance results in the majority of gross written premiums being written in the first six months of each year, however, the premiums are then earned during the second six months of that year.

Income statement
information

Table 5.3	
in USD millions, information for the nine months from acquisition ended December 31, 2016	Total
Gross written premiums	1,702
Net income after taxes	122
in USD millions, local statutory information for the twelve months ended December 31, 2016	Total
Gross written premiums	1,676
Net income after taxes	24

For the year ended December 31, 2016, the Group incurred transaction-related costs of USD 1 million included in other administrative expenses.

Kono Insurance Limited

On January 29, 2016, the Group completed the acquisition of 100 percent of Kono Insurance Limited, a general insurance company incorporated in Hong Kong, for USD 27 million. Based on the final purchase accounting, net tangible assets acquired amounted to USD 13 million and identifiable intangible assets amounted to USD 1 million. Residual goodwill of USD 13 million reflects expected future growth opportunities.

Loss of control

On February 12, 2016, the Group entered into a forward sale agreement for its controlling interest of a UK-based distributor of the Life business, for a fixed sales price of USD 1 to be completed by March 1, 2020 at the latest. Therefore, the Group is deemed to have lost control of this business from an accounting perspective and has derecognized the assets and liabilities at their carrying amount. A USD 47 million gain has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

Consolidated financial statements (continued)

Divestments

On December 7, 2016, the Group closed the sale of its insurance business in South Africa to Fairfax Financial Holdings Limited. The contractually agreed sales price amounted to USD 128 million. A pre-tax loss of USD 200 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

On November 3, 2016, the Group closed the sale of its insurance business in Morocco to Allianz Group. The contractually agreed sales price amounted to USD 289 million. A pre-tax gain of USD 101 million has been recorded within net gains/(losses) on divestment of businesses.

6. Group investments

Group investments are those for which the Group bears part or all of the investment risk. They also include investments related to investment contracts with discretionary participation features. Net investment result on Group investments includes investment related cash, which is included in cash and cash equivalents on the consolidated balance sheets.

Table 6.1

Net investment result on Group investments

in USD millions, for the years ended December 31

	Net investment income		Net capital gains/(losses) and impairments		Net investment result		of which impairments	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Investment cash	11	2	–	–	11	2	–	–
Equity securities	402	489	1,422	542	1,824	1,031	(77)	(168)
Debt securities	3,942	4,034	558	789	4,500	4,823	–	(12)
Investment property ¹	463	440	355	408	818	848	–	–
Mortgage loans	198	222	–	5	198	227	–	5
Other loans	415	417	9	17	424	434	8	(1)
Investments in associates and joint ventures	3	3	–	3	3	6	–	–
Derivative financial instruments	–	–	(310)	(203)	(310)	(203)	–	–
Investment result, gross, for Group investments	5,433	5,607	2,034	1,560	7,467	7,167	(69)	(176)
Investment expenses for Group investments	(218)	(134)	–	–	(218)	(134)	–	–
Investment result, net, for Group investments	5,215	5,474	2,034	1,560	7,249	7,034	(69)	(176)

¹ Rental operating expenses for investment property amounted to USD 91 million and USD 88 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

Table 6.2

Details of Group investments by category

as of December 31

	2017		2016	
	USD millions	% of total	USD millions	% of total
Equity securities:				
Fair value through profit or loss	3,597	1.9	3,359	1.8
Available-for-sale	14,190	7.3	12,548	6.9
Total equity securities	17,787	9.2	15,908	8.7
Debt securities:				
Fair value through profit or loss	5,699	2.9	5,672	3.1
Available-for-sale	140,240	72.3	131,967	72.3
Held-to-maturity	2,322	1.2	2,543	1.4
Total debt securities	148,261	76.4	140,181	76.8
Investment property	12,238	6.3	10,562	5.8
Mortgage loans	7,047	3.6	6,794	3.7
Other loans	8,730	4.5	9,146	5.0
Investments in associates and joint ventures	21	0.0	20	0.0
Total Group investments	194,084	100.0	182,611	100.0

Investments with a carrying value of USD 6.4 billion and USD 6.8 billion are held to meet local regulatory requirements as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 6.3

Details of debt securities by category

in USD millions, as of December 31

	Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	Total
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Debt securities:								
Government and supra-national bonds	2,982	3,041	64,491	60,941	2,109	2,342	69,581	66,325
Corporate securities	2,320	2,144	58,711	54,355	214	200	61,245	56,699
Mortgage and asset-backed securities	397	487	17,038	16,671	–	–	17,434	17,158
Total debt securities	5,699	5,672	140,240	131,967	2,322	2,543	148,261	140,181

Table 6.4

Debt securities maturity schedule

in USD millions, as of December 31

	Fair value through profit or loss		Available-for-sale		Held-to-maturity		Total	Total
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Debt securities:								
< 1 year	527	561	7,030	8,398	162	367	7,719	9,325
1 to 5 years	1,164	1,283	39,059	36,716	149	259	40,372	38,258
5 to 10 years	1,184	1,106	36,284	32,573	900	804	38,368	34,483
> 10 years	2,427	2,235	40,830	37,610	1,110	1,112	44,367	40,957
Subtotal	5,302	5,185	123,202	115,296	2,322	2,543	130,826	123,023
Mortgage and asset-backed securities:								
< 1 year	1	–	16	27	–	–	17	27
1 to 5 years	105	109	1,679	1,708	–	–	1,784	1,816
5 to 10 years	39	56	2,499	2,319	–	–	2,538	2,375
> 10 years	252	322	12,844	12,618	–	–	13,095	12,940
Subtotal	397	487	17,038	16,671	–	–	17,434	17,158
Total	5,699	5,672	140,240	131,967	2,322	2,543	148,261	140,181

The analysis in table 6.4 is provided by contractual maturity. Actual maturities may differ from contractual maturities because certain borrowers have the right to call or prepay certain obligations with or without call or prepayment penalties.

Table 6.5

Investment property

in USD millions

	2017	Total 2016
As of January 1	10,562	9,865
Additions and improvements	1,124	938
Acquisitions/(divestments)	(2)	(28)
Disposals	(418)	(183)
Market value revaluation	243	281
Transfer from/to assets held for own use	51	(5)
Transfer to assets held for sale	(70)	(84)
Foreign currency translation effects	749	(222)
As of December 31	12,238	10,562

Investment property consists of investments in commercial, residential and mixed-use properties primarily located in Switzerland, Germany and the UK.

Net unrealized gains/(losses) on Group investments included in equity

Table 6.6

in USD millions, as of December 31

	2017	Total 2016
Equity securities: available-for-sale	1,862	1,341
Debt securities: available-for-sale	9,720	9,637
Other	350	468
Gross unrealized gains/(losses) on Group investments	11,932	11,447
Less amount of unrealized gains/(losses) on investments attributable to:		
Life policyholder dividends and other policyholder liabilities	(6,779)	(6,500)
Life deferred acquisition costs and present value of future profits	(702)	(696)
Deferred income taxes	(928)	(1,006)
Non-controlling interests	(36)	(17)
Total¹	3,488	3,228

¹ Net unrealized gains/(losses) on Group investments include net gains arising on cash flow hedges of USD 398 million and USD 418 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Securities lending, repurchase and reverse repurchase agreements

Table 6.7

in USD millions, as of December 31

	2017	2016
Securities lending agreements		
Securities lent under securities lending agreements ¹	970	3,465
Collateral received for securities lending	1,082	3,744
of which: Cash collateral	153	126
of which: Non-cash collateral ²	929	3,619
Liabilities for cash collateral received for securities lending	153	126
Repurchase agreements		
Securities sold under repurchase agreements ³	1,397	1,284
Obligations to repurchase securities	1,394	1,280
Reverse repurchase agreements		
Securities purchased under reverse repurchase agreements ⁴	156	973
Receivables under reverse repurchase agreements	153	970

¹ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 970 million and USD 3.5 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively. The majority of these assets were debt securities.

² The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of USD 818 million and USD 3.3 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

³ The Group's counterparties had the right to sell or repledge, in the absence of default, assets pledged as collateral with a fair value of USD 797 million and USD 724 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively. The majority of these assets were debt securities.

⁴ The Group had the right to sell or repledge, in the absence of default by its counterparties, securities received as collateral with a fair value of nil and USD 845 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Under the terms of securities lending or repurchase agreements, the Group retains substantially all the risks and rewards of ownership of the transferred securities, and also retains contractual rights to the cash flows from these securities. These securities are therefore not derecognized from the Group's balance sheet. Cash received as collateral is recorded as an asset, and a corresponding liability is established. Interest expense is charged to income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

Under a reverse repurchase agreement, the securities received are not recognized on the balance sheet, as long as the risk and rewards of ownership have not been transferred to the Group. The cash delivered by the Group is derecognized and a corresponding receivable is recorded within receivables and other assets. Interest income is recognized in income using the effective interest rate method over the life of the agreement.

Consolidated financial statements (continued)

7. Group derivative financial instruments and hedge accounting

The Group uses derivative financial instruments mainly for economic hedging purposes to mitigate risks. Such risks result from changes in interest rates, equity prices and exchange rates. Derivative financial instruments with a positive fair value are reported in receivables and other assets (see note 15) and those with a negative fair value are reported in other liabilities (see note 16).

Table 7.1 shows the fair value and notional amounts for instruments which did not qualify for hedge accounting as of December 31, 2017 and 2016. While these notional amounts express the extent of the Group's involvement in derivative transactions, they do not, however, represent the amounts at risk.

Table 7.1

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	Maturity by notional amount			Notional amounts	2017		2016		
	< 1 year	1 to 5 years	> 5 years		Positive fair values	Negative fair values	Positive fair values	Negative fair values	
					Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	Notional amounts	
Interest rate contracts:									
OTC									
Swaps	105	513	2,004	2,622	97	(12)	3,166	116	(19)
Swaptions	333	1,319	745	2,397	52	(17)	2,185	57	(23)
Exchange traded									
Futures	136	–	–	136	–	–	231	–	–
Total interest rate contracts	574	1,832	2,749	5,155	149	(30)	5,582	174	(43)
Equity contracts:									
OTC									
Options	1,665	2,896	200	4,761	70	(29)	4,855	118	(79)
Exchange traded									
Futures	363	–	–	363	–	(2)	358	3	–
Total equity contracts	2,028	2,896	200	5,124	71	(32)	5,213	120	(79)
Foreign exchange contracts:									
OTC									
Swaps and forwards	16,323	–	–	16,323	78	(50)	16,790	87	(75)
Total foreign exchange contracts	16,323	–	–	16,323	78	(50)	16,790	87	(75)
Other contracts:									
OTC									
Options	–	–	11	11	–	(1)	–	–	–
Swaps	–	–	46	46	–	(7)	51	–	(6)
Total other contracts	–	–	58	58	–	(8)	51	–	(6)
Total Group derivative financial instruments	18,924	4,728	3,007	26,659	297	(119)	27,636	381	(202)

Interest rate contracts

Interest rate contracts are used to hedge risks from changes in interest rates and to manage asset liability mismatches. Whenever possible the Group enters into exchange traded contracts, which are standardized and regulated. Furthermore, because of the structure of the exchanges, exchange traded contracts are not considered to carry counterparty risk. Over-the-counter (OTC) contracts are otherwise entered into and comprised of swaps and swaptions.

Equity contracts

Equity contracts are entered into, either on a portfolio or on a macro level, to protect the fair value of equity investments against a decline in equity market prices or to manage the risk return profile of equity exposures. The majority of positions are for economic hedging purposes. Short positions are always covered and sometimes used to mitigate hedging costs.

Foreign exchange contracts

Swaps and forward contracts are used to hedge the Group's foreign currency exposures and to manage balance sheet mismatches.

Other contracts

Other contracts predominantly include stable value products (SVPs) issued to insurance company separate accounts in connection with certain life insurance policies (Bank Owned Life Insurance (BOLI) and Company Owned Life Insurance (COLI)) with an account value of USD 10.8 billion and USD 9.0 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively and with a market value of the underlying investments of USD 10.7 billion and USD 8.9 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively (not included in the table above). The Group includes the likelihood of surrender as one of the input parameters to determine the fair value of the SVPs which was nil as of December 31, 2017 and 2016.

In certain circumstances, derivative financial instruments meet the requirements of an effective hedge for accounting purposes. Where this is the case, hedge accounting may be applied. Financial information for these instruments is set out in table 7.2.

Table 7.2

in USD millions, as of December 31

Maturity profile of notional amounts and fair values of Group derivative financial instruments

	Maturity by notional amount			Notional principal amounts	2017			2016		
	< 1 year	1 to 5 years			Positive fair values	Negative fair values	Notional principal amounts	Positive fair values	Negative fair values	
Fair value hedges:										
Cross currency swaps	–	–	62	62	–	(47)	69	–	(59)	
Interest rate swaps	–	1,283	1,007	2,289	75	(8)	2,137	96	(2)	
Forex swaps and forwards	336	–	–	336	1	(1)	449	–	(2)	
Total fair value hedges	336	1,283	1,068	2,687	76	(56)	2,655	97	(63)	
Cash flow hedges:										
Interest rate swaptions	–	867	1,277	2,144	450	–	2,058	448	–	
Cross currency swaps	–	212	122	334	24	(17)	264	12	–	
Interest rate swaps ¹	–	12	825	837	14	–	555	9	–	
Forex swaps and forwards	772	–	–	772	7	–	–	–	–	
Forwards bonds	–	300	–	300	10	(22)	264	11	(16)	
Total cash flow hedges	772	1,391	2,224	4,387	505	(39)	3,141	479	(16)	
Net investment hedges:										
Forex swaps and forwards	3,164	–	–	3,164	26	–	4,686	11	(64)	
Total net investment hedges	3,164	–	–	3,164	26	–	4,686	11	(64)	

¹ Includes USD 667 million and USD 325 million notional related to derivatives centrally cleared as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Fair value hedges

Designated fair value hedges consist of interest rate swaps used to protect the Group against changes in interest rate exposure and foreign currency exposure of debt issued by the Group.

Information on debt issuances designated as hedged items in fair value hedge relationships is set out in note 18.

The Group also has fair value hedge relationships consisting of cross currency swaps and forwards to protect the Group from foreign currency fluctuation of certain fixed income securities and hybrid equity securities denominated in a currency other than the functional currency of the reporting entity.

Changes in the fair value of the derivative financial instruments designated as fair value hedges and changes in the fair value of the hedged item in relation to the risk being hedged are both recognized in income.

Consolidated financial statements (continued)

Table 7.3 sets out gains and losses arising from fair value hedges:

Table 7.3			
Gains/(losses) arising from fair value hedges	in USD millions, for the years ended December 31		
		2017	2016
	Gains/(losses)		
on hedging instruments ¹		(38)	(4)
on hedged items attributable to the hedged risk		30	2

¹ Excluding current interest income, which is recognized as an offset on the same line as the interest expense of the hedged debt.

Cash flow hedges

Designated cash flow hedges, such as interest rate swaptions and forwards are used to protect the Group against variability of future cash flows due to changes in interest rates associated with expected future purchases of debt securities (during the years 2021 and 2026) required for certain life insurance policies. The effective portion of the gains and losses on these swaptions are initially recognized in OCI. Subsequently the gains or losses will be recycled to profit or loss within net investment income on Group investments over the period to December 31, 2036. The gains and losses related to the ineffective portion of these hedges are recognized immediately in income within net capital gains/(losses) on investments and impairments.

The Group also uses interest rate swaps and cross currency swaps for cash flow hedging to protect against the exposure to variability of cash flows attributable to interest rate and currency risk. The hedging instrument is measured at fair value, with the effective portion of changes in its fair value recognized in OCI. The effective portion, related to spot rate changes in the fair value of the hedging instrument, is reclassified to profit or loss within administrative and other operating expense as an offset to foreign currency revaluation on the underlying hedged debt. The ineffective portion of the change in fair value is recognized directly in income within administrative and other operating expense.

The Group uses foreign exchange swaps and forwards to protect against the exposure of the variability of future cash outflows related to reinsurance transactions. The effective portion of the gains and losses are initially recognized in OCI and will be recycled to profit or loss within underwriting and policy acquisition costs using the same pattern as the hedged item.

As of December 31, 2017, there were no debt issuances designated as hedged items in a cash flow hedge relationship (see note 18).

The net change of gains/(losses) deferred in OCI on derivative financial instruments designated as cash flow hedges were USD (36) million and USD 158 million before tax for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

The Group recognized gains of USD 33 million and USD 3 million in the consolidated income statement within net investment income on Group investments for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively. The Group also recognized net gains/(losses) of USD 15 million and USD 4 million within administrative and other operating expense for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively, as an offset to the foreign currency revaluation on the underlying hedged items.

A nil amount for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively, was recognized in net capital gains/(losses) and impairments due to hedge ineffectiveness.

Net investment hedges

The Group applies net investment hedge accounting to protect against the effects of changes in exchange rates in its net investments in foreign operations.

Measurement of hedge effectiveness is based on changes in forward rates. Gains and losses on the designated hedging derivative and non-derivative financial instruments related to the effective portion of the hedge are recognized in OCI together with the translation gains and losses on the hedged net investment. The accumulated gains and losses in OCI are reclassified to income on disposal or partial disposal of the foreign operation.

The net change of gains/(losses) deferred in OCI were USD 59 million and USD (58) million before tax for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively as a result of a hedge relationship through foreign exchange forwards and swaps.

The Group has also designated certain debt issuances as hedging instruments on a non-derivative net investment hedge relationship. The notional amount of these financial instruments was USD 4.7 billion and 4.2 billion for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively. The net gains/(losses) deferred in OCI were USD (168) million and USD (16) million before tax for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

Information on debt issuances designated as hedging instruments in a net investment hedge relationship is set out in note 18.

No ineffectiveness of net investment hedges was recognized in net capital gains/(losses) and impairments for the years ended December 31, 2017 and 2016.

Derivative financial instruments: offsetting of financial assets and liabilities

Table 7.4 shows the net asset and liability position of Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements. Master netting arrangements are used by the Group to provide protection against loss in the event of bankruptcy or other circumstances that result in a counterparty being unable to meet its obligations. These arrangements commonly create a right of offset that becomes enforceable and affects the realization or settlement of individual financial assets and financial liabilities only following a specified event of default or other circumstances which would not be expected to arise in the normal course of business.

Table 7.4

in USD millions, as of December 31

Group derivative financial instruments subject to enforceable master netting arrangements and collateral agreements

	Derivative assets		Derivative liabilities	
	2017	2016	2017	2016
Fair value	903	968	(214)	(345)
Related amounts not offset	(71)	(142)	69	141
Cash collateral (received)/pledged	(758)	(720)	69	79
Non-cash collateral (received)/pledged	(60)	(22)	35	22
Net amount	14	84	(41)	(103)

Consolidated financial statements (continued)

8. Liabilities for insurance contracts and reinsurers' share of liabilities
for insurance contracts

Table 8.1

Liabilities for
insurance contracts

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2016	
Reserves for losses and loss adjustment expenses	65,368	61,155	(11,070)	(9,777)	54,298	51,378
Reserves for unearned premiums	17,060	16,416	(3,167)	(2,910)	13,893	13,507
Future life policyholder benefits ^{1,2,3}	77,529	72,440	(3,201)	(3,766)	74,328	68,674
Policyholder contract deposits and other funds ²	24,944	22,785	(3,533)	(1,958)	21,411	20,827
Reserves for unit-linked contracts	75,413	65,530	–	–	75,413	65,530
Other insurance liabilities	1,021	1,043	–	–	1,021	1,043
Total liabilities for insurance contracts⁴	261,335	239,369	(20,971)	(18,411)	240,364	220,958

¹ The Group's life operations in the UK finalized the transfer of USD 1.6 billion of insurance assets and liabilities, associated with an annuities portfolio as of June 30, 2017.

² Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 1.6 billion in ceded policyholder contract deposits and other funds and USD 362 million of ceded future life policyholder benefits. The net gain of the transaction will be amortized over the remaining life of the underlying annuity contracts which is estimated to be between 30 to 50 years.

³ In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 363 million of ceded future life policyholder benefits.

⁴ Total liabilities for insurance contracts ceded are gross of allowances for uncollectible amounts of USD 53 million and USD 64 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Table 8.2

Discounted reserves
for losses and
loss adjustment
expenses

in USD millions, as of December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2016	
Reserves for losses and loss adjustment expenses	65,368	61,155	(11,070)	(9,777)	54,298	51,378
of which: Discounted reserves	2,887	2,551	(25)	(22)	2,862	2,529
Discount effect	1,347	1,099	(22)	(19)	1,325	1,080
Undiscounted reserves for losses and loss adjustment expenses	66,715	62,254	(11,092)	(9,796)	55,623	52,458
of which: Undiscounted amount of discounted reserves	4,235	3,649	(47)	(40)	4,188	3,609
Average discount rate	2.2%	2.2%	2.8%	2.7%	2.2%	2.2%

Table 8.3

Development of
reserves for
losses and loss
adjustment
expenses

in USD millions

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2016	
As of January 1	61,155	62,971	(9,777)	(9,231)	51,378	53,739
Losses and loss adjustment expenses incurred:						
Current year	24,504	23,044	(5,083)	(4,081)	19,421	18,963
Prior years	(662)	(692)	335	214	(326)	(479)
Total incurred	23,842	22,352	(4,748)	(3,868)	19,094	18,484
Losses and loss adjustment expenses paid:						
Current year	(8,504)	(8,256)	986	873	(7,517)	(7,383)
Prior years	(13,770)	(14,145)	2,776	2,456	(10,994)	(11,690)
Total paid	(22,274)	(22,401)	3,763	3,329	(18,511)	(19,072)
Interest effects of discounted reserves	121	50	(1)	–	120	50
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	18	(224)	(2)	(205)	16	(430)
Foreign currency translation effects	2,506	(1,592)	(305)	198	2,201	(1,393)
As of December 31	65,368	61,155	(11,070)	(9,777)	54,298	51,378

¹ The 2017 net movement mainly relates to the divestment of operations in Middle East and Taiwan (see note 5). The 2016 net movement of USD (430) million consists of USD 90 million related to the acquisitions of RCIS, Kono Insurance Limited and Zurich Takaful Company Limited and USD (244) million related to the sale of the Group's insurance operations in Morocco and South Africa. Additionally, USD (147) million are reclassified to assets and liabilities held for sale (see note 5) and USD (128) million relate to a reinsurance agreement which transferred the benefits and risks of some of the Group's non-core business portfolio to a third party.

The Group establishes loss reserves, which are estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses, with respect to insured events that have occurred. Reserving is a complex process dealing with uncertainty, requiring the use of informed estimates and judgments. Any changes in estimates or judgments are reflected in the results of operations in the period in which estimates and judgments are changed.

Significant delays may occur in the notification and settlement of claims, and a substantial measure of experience and judgment is involved in assessing outstanding liabilities, the ultimate cost of which cannot be known with certainty as of the balance sheet date. The reserves for losses and loss adjustment expenses are determined on the basis of the information available. However, it is inherent in the nature of the business written that the ultimate liabilities may vary as a result of subsequent developments.

For the year ended December 31, 2017, the increase of USD 2.9 billion in the net reserves for losses and loss adjustment expenses is driven by an increase of USD 2.2 billion due to foreign currency translation effects.

The increase in current year incurred losses versus the previous year mainly relates to catastrophe events during 2017, most notably the hurricanes in North America during the third quarter of 2017.

The reserve development in EMEA and Non-Core Businesses was impacted by the February 2017 change in the Ogden rate, the industry-wide discount rate used for calculating personal injury and accident claims in the UK, resulting in an increase in prior year reserves of USD 229 million.

Net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 326 million mainly related to the following:

-
- In North America, favorable prior year development of USD 344 million driven by workers' injury;
 - In EMEA, excluding the Ogden impact mentioned above, favorable prior year development for the retail segment driven by motor, largely offset by the unfavourable prior year development for commercial liability.
-

For the year ended December 31, 2016, the decrease of USD 2.4 billion in net reserves for losses and loss adjustment expenses is driven by a decrease of USD 1.4 billion due to foreign currency translation effects as well as a net decrease of USD 430 million related to acquisitions/divestments and transfers (see table 8.3). In addition, net favorable reserve development emerged from reserves established in prior years amounting to USD 479 million largely driven by:

-
- In North America, favorable prior year development of USD 293 million driven by property and motor;
 - In APAC, favorable prior year development of USD 186 million driven by property.
-

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.4		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Development of insurance losses, net	in USD millions, as of December 31											
	Gross reserves for losses and loss adjustment expenses (undiscounted)	65,218	68,126	68,274	67,762	69,986	68,312	64,472	62,971	62,254	66,715	
	Reinsurance recoverable (undiscounted)	(12,232)	(12,182)	(12,093)	(12,421)	(12,601)	(10,993)	(9,770)	(9,231)	(9,796)	(11,092)	
	Initial net reserves for losses and loss adjustment expenses	52,986	55,944	56,180	55,341	57,385	57,319	54,703	53,739	52,458	55,623	
	Cumulative paid as of:											
	One year later	(13,047)	(12,716)	(13,092)	(13,525)	(13,799)	(13,301)	(12,576)	(11,690)	(10,994)		
	Two years later	(19,909)	(19,821)	(21,073)	(21,245)	(21,465)	(21,002)	(19,460)	(18,562)			
	Three years later	(24,693)	(25,623)	(27,137)	(26,871)	(27,064)	(26,021)	(24,475)				
	Four years later	(28,808)	(30,127)	(31,375)	(31,129)	(30,691)	(29,851)					
	Five years later	(32,170)	(33,325)	(34,478)	(33,836)	(33,515)						
	Six years later	(34,596)	(35,678)	(36,556)	(35,935)							
	Seven years later	(36,480)	(37,324)	(38,192)								
Eight years later	(37,798)	(38,695)										
Nine years later	(38,960)											
Cumulative incurred:												
One year later	(1,059)	(1,378)	(1,302)	(571)	(757)	(59)	149	(479)	(326)			
Two years later	(2,350)	(2,565)	(1,819)	(891)	(652)	(139)	(25)	(1,106)				
Three years later	(3,048)	(2,700)	(2,028)	(677)	(777)	(72)	(438)					
Four years later	(3,176)	(2,770)	(1,891)	(804)	(709)	(214)						
Five years later	(3,235)	(2,587)	(2,020)	(826)	(912)							
Six years later	(2,958)	(2,677)	(2,051)	(1,018)								
Seven years later	(2,973)	(2,629)	(2,107)									
Eight years later	(2,883)	(2,603)										
Nine years later	(2,823)											
Net undiscounted reserves re-estimated ¹ :												
One year later	51,927	54,565	54,878	54,770	56,628	57,259	54,852	53,260	52,131			
Two years later	50,637	53,379	54,361	54,450	56,734	57,180	54,677	52,633				
Three years later	49,939	53,243	54,152	54,664	56,609	57,246	54,265					
Four years later	49,810	53,173	54,289	54,537	56,676	57,105						
Five years later	49,752	53,357	54,160	54,515	56,474							
Six years later	50,028	53,267	54,129	54,323								
Seven years later	50,014	53,315	54,073									
Eight years later	50,103	53,341										
Nine years later	50,164											
Cumulative (deficiency)/redundancy of net reserves	2,823	2,603	2,107	1,018	912	214	438	1,106	326			
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial net reserves	5.3%	4.7%	3.8%	1.8%	1.6%	0.4%	0.8%	2.1%	0.6%			
Gross reserves re-estimated	61,102	63,795	64,837	65,513	67,489	67,080	63,690	61,733	61,592			
Cumulative (deficiency)/redundancy of gross reserves	4,116	4,331	3,437	2,249	2,498	1,233	783	1,238	662			
Cumulative (deficiency)/redundancy as a percentage of initial gross reserves	6.3%	6.4%	5.0%	3.3%	3.6%	1.8%	1.2%	2.0%	1.1%			

¹ Undiscounted amounts starting 2016, prior years are shown discounted.

Table 8.4 presents changes in the historical reserves for losses and loss adjustment expenses, net of reinsurance, that the Group established in 2008 and subsequent years. Reserves are presented by financial year, not by accident year. The reserves (and the development thereon) are for all accident years in that financial year. The top line of the table shows the estimated gross reserves for unpaid losses and loss adjustment expenses as of each balance sheet date, which represents the estimated amount of future payments for losses incurred in that year and in prior years. The cumulative paid portion of the table presents the cumulative amounts paid through each subsequent year in respect of the reserves established at each year end. Similarly, the cumulative incurred losses section details the sum of the cumulative paid amounts shown in the triangle above and the changes in loss reserves since the end of each financial year. The net undiscounted reserves re-estimated portion of the table shows the re-estimation of the initially recorded reserve as of each succeeding year end. Reserve development is shown in each column. Changes to estimates are made as more information becomes known about the actual losses for which the initial reserves were established. The cumulative deficiency or redundancy is equal to the initial net reserves less the liability re-estimated as of December 31, 2017. It is the difference between the initial net reserve estimate and the last entry of the diagonal in the net undiscounted reserves re-estimated portion of the table. Conditions and trends that have affected the development of reserves for losses and loss adjustment expenses in the past may or may not necessarily occur in the future, and accordingly, conclusions about future results cannot be derived from the information presented in table 8.4.

Table 8.5

Development of reserves for losses and loss adjustment expenses for asbestos

in USD millions	2017		2016	
	Gross	Net	Gross	Net
Asbestos				
As of January 1	2,209	1,954	2,712	2,395
Losses and loss adjustment expenses incurred	62	34	(13)	(17)
Losses and loss adjustment expenses paid	(118)	(102)	(145)	(125)
Foreign currency translation effects	178	153	(345)	(299)
As of December 31	2,331	2,039	2,209	1,954

The Group has considered asbestos, including latent injury, claims and claims expenses in establishing the reserves for losses and loss adjustment expenses. The Group continues to be advised of indemnity claims asserting injuries from asbestos. Coverage and claim settlement issues, such as determination that coverage exists and the definition of an occurrence, together with increased medical diagnostic capabilities and awareness have often caused actual loss development to exhibit more variation than in other lines of business. Such claims require specialized reserving techniques and the uncertainty of the ultimate cost of these types of claims has tended to be greater than the uncertainty related to standard lines of business.

For the year ended December 31, 2017, reserves for asbestos claims increased by USD 121 million gross and USD 85 million net. The increase in the gross reserves primarily arose from foreign currency translation effects of USD 178 million and incurred losses of USD 62 million mainly in the UK partly offset by payments of USD 118 million mainly in the UK and North America.

For the year ended December 31, 2016, reserves for asbestos claims decreased by USD 503 million gross and USD 441 million net. The decrease in the gross reserve primarily arose from payments of USD 145 million mainly in the UK and North America, foreign currency translation effects of USD 345 million and favorable prior year development of USD 13 million mainly in the UK.

Consolidated financial statements (continued)

Table 8.6						
Development of future life policyholder benefits	in USD millions					
	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
As of January 1	72,440	71,952	(3,766)	(4,016)	68,674	67,935
Premiums ^{1,2}	12,593	13,532	(1,609)	(820)	10,984	12,711
Claims	(10,899)	(9,747)	783	625	(10,116)	(9,122)
Fee income and other expenses	(3,947)	(3,694)	198	151	(3,749)	(3,543)
Interest and bonuses credited to policyholders	2,136	2,177	(146)	(117)	1,990	2,060
Changes in assumptions	(133)	168	–	(6)	(133)	162
Acquisitions/(divestments) and transfers ^{3,4}	(1,561)	(55)	1,561	23	–	(32)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(65)	(12)	–	–	(65)	(12)
Foreign currency translation effects	6,964	(1,879)	(222)	394	6,742	(1,486)
As of December 31	77,529	72,440	(3,201)	(3,766)	74,328	68,674

¹ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 362 million of ceded future life policyholder benefits.

² In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 363 million of ceded future life policyholder benefits.

³ The Group's life operations in the UK finalized the transfer of USD 1.6 billion of insurance assets and liabilities, associated with an annuities portfolio as of June 30, 2017.

⁴ The 2016 net movement of USD (32) million relates to acquisitions and divestments (see note 5).

Long-duration contract liabilities included in future life policyholder benefits result primarily from traditional participating and non-participating life insurance products. Short-duration contract liabilities are primarily accident and health insurance products.

Future life policyholder benefits are generally calculated by a net premium valuation. In terms of U.S. dollars, the weighted average discount rate used in the calculation of future life policyholder benefits is 2.5 percent and 2.6 percent as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

The amount of policyholder dividends to be paid is determined annually by each life insurance subsidiary. Policyholder dividends include life policyholder share of net income and unrealized appreciation of investments that are required to be allocated by the insurance contract or by local insurance regulations. Experience adjustments related to future policyholder benefits and policyholder contract deposits vary according to the type of contract and the country. Investment, mortality and morbidity results may be passed through by experience credits or as an adjustment to the premium mechanism, subject to local regulatory provisions.

The net impact of changes in assumptions on future life policyholder benefits by type of assumption is shown in table 8.7.

Table 8.7			
Effect of changes in assumptions for future life policyholder benefits	in USD millions, for the years ended December 31		
		2017	2016
Interest rates		2	152
Investment return		(154)	8
Changes in modeling		–	12
Expense		2	6
Morbidity		3	(10)
Longevity		(4)	(10)
Lapses		8	11
Other		10	(6)
Net impact of changes in assumptions		(133)	162

Policyholder contract deposits and other funds gross

Table 8.8

in USD millions, as of December 31		2017	2016
Universal life and other contracts		12,987	12,126
Policyholder dividends		11,957	10,658
Total		24,944	22,785

Development of policyholder contract deposits and other funds

Table 8.9

in USD millions	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
As of January 1	22,785	22,076	(1,958)	(1,956)	20,827	20,121
Premiums ¹	1,086	1,105	(1,719)	(58)	(632)	1,046
Claims	(1,207)	(1,265)	272	137	(935)	(1,128)
Fee income and other expenses	(401)	(460)	(13)	(6)	(414)	(466)
Interest and bonuses credited to policyholders	1,295	1,002	(114)	(75)	1,181	927
Acquisitions/(divestments) and transfers ²	–	6	–	–	–	6
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	(456)	894	–	–	(456)	894
Foreign currency translation effects	1,842	(574)	(1)	–	1,840	(574)
As of December 31	24,944	22,785	(3,533)	(1,958)	21,411	20,827

¹ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in an initial increase of USD 1.6 billion in ceded policyholder contract deposits and other funds.

² The 2016 net movement of USD 6 million relates to reclassifications to liabilities held for sale (see note 5).

Tables 8.10a and 8.10b provide an analysis of the expected maturity profile of reserves for insurance contracts, net of reinsurance, based on expected cash flows without considering the surrender values as of December 31, 2017 and 2016. Reserves for unit-linked insurance contracts amounting to USD 75 billion and USD 66 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively, are not included, as policyholders can generally surrender their contracts at any time, at which point the underlying unit-linked assets would be liquidated. Risks from the liquidation of unit-linked assets are largely borne by the policyholders of unit-linked contracts.

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – current period

Table 8.10a

in USD millions, as of December 31, 2017	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
< 1 year	14,757	9,434	1,571	25,762
1 to 5 years	22,440	18,606	1,900	42,945
5 to 10 years	8,434	13,932	2,237	24,603
10 to 20 years	6,239	14,928	2,691	23,858
> 20 years	2,428	17,429	13,012	32,869
Total	54,298	74,328	21,411	150,037

Expected maturity profile for reserves for insurance contracts, net of reinsurance – prior period

Table 8.10b

in USD millions, as of December 31, 2016	Reserves for losses and loss adjustment expenses	Future life policyholder benefits	Policyholder contract deposits and other funds	Total
< 1 year	13,889	9,015	1,491	24,394
1 to 5 years	21,222	17,184	1,641	40,047
5 to 10 years	8,077	12,393	1,946	22,416
10 to 20 years	5,769	14,228	2,414	22,410
> 20 years	2,422	15,854	13,335	31,610
Total	51,378	68,674	20,827	140,878

Consolidated financial statements (continued)

9. Liabilities for investment contracts

Table 9.1

Liabilities for
investment
contracts

in USD millions, as of December 31	2017	2016
Unit-linked investment contracts ¹	45,484	60,233
Investment contracts (amortized cost)	510	506
Investment contracts with DPF	9,633	8,374
Total	55,627	69,113

¹ In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of unit-linked investment contracts to liabilities held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5).

Unit-linked investment contracts issued by the Group are recorded at a value reflecting the returns on investment funds which include selected equities, debt securities and derivative financial instruments. Policyholders bear the full risk of the returns on these investments.

The value of financial liabilities at amortized cost is based on a discounted cash flow valuation technique. The initial valuation of the discount rate is determined by the current market assessment of the time value of money and risk specific to the liability.

Table 9.2

Development
of liabilities
for investment
contracts

in USD millions	2017	2016
As of January 1	69,113	70,627
Premiums	12,460	9,818
Claims	(10,727)	(7,719)
Fee income and other expenses	(564)	(430)
Interest and bonuses credited to policyholders	6,591	8,149
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(29,073)	(2,545)
Increase/(decrease) recorded in other comprehensive income	5	(12)
Foreign currency translation effects	7,823	(8,775)
As of December 31	55,627	69,113

¹ In 2017, the Group reclassified USD 29 billion of unit-linked investment contracts to liabilities held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5). The 2016 movement relates to the sale of unit-linked Private Banking Solutions business in Luxembourg.

Tables 9.3a and 9.3b provide an analysis of investment contract liabilities according to maturity, based on expected cash flows as of December 31, 2017 and 2016. The undiscounted contractual cash flows for investment contract liabilities are USD 56 billion and USD 69 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively. Liabilities for unit-linked investment contracts amounted to USD 45 billion and USD 60 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively. Policyholders of unit-linked investment contracts can generally surrender their contracts at any time, leading the underlying assets to be liquidated, risks arising from liquidation of unit-linked assets are borne by the policyholders. Certain non-unit-linked contracts also allow for surrender of the contract by the policyholder at any time. Liabilities for such contracts amounted to USD 558 million and USD 633 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively. The Group actively manages the Life in-force business to improve persistency and retention.

Table 9.3a

in USD millions, as of December 31, 2017

Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – current period

	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
< 1 year	2,608	200	265	3,073
1 to 5 years	7,338	149	1,554	9,042
5 to 10 years	8,280	81	1,792	10,154
10 to 20 years	8,209	47	1,185	9,441
> 20 years	19,049	33	4,836	23,918
Total	45,484	510	9,633	55,627

Table 9.3b

in USD millions, as of December 31, 2016

Expected maturity profile for liabilities for investment contracts – prior period

	Liabilities related to unit-linked investment contracts	Liabilities related to investment contracts (amortized cost)	Liabilities related to investment contracts with discretionary participation features	Total
< 1 year	2,629	187	245	3,062
1 to 5 years	6,692	151	1,330	8,173
5 to 10 years	7,651	88	1,501	9,240
10 to 20 years	8,560	55	1,067	9,683
> 20 years	34,700	25	4,230	38,955
Total	60,233	506	8,374	69,113

Consolidated financial statements (continued)

10. Gross and ceded insurance revenues and expenses

Table 10.1

Insurance benefits
and losses

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Losses and loss adjustment expenses	23,842	22,352	(4,748)	(3,868)	19,094	18,484
Life insurance death and other benefits	11,053	12,771	(1,504)	(814)	9,548	11,957
Total insurance benefits and losses	34,894	35,123	(6,252)	(4,682)	28,643	30,441

Table 10.2

Policyholder
dividends and
participation
in profits

in USD millions, for the years ended December 31

	2017	2016
Change in policyholder contract deposits and other funds	1,202	856
Change in reserves for unit-linked products	5,331	5,776
Change in liabilities for investment contracts – unit-linked	6,428	7,930
Change in liabilities for investment contracts – other	175	230
Change in unit-linked liabilities related to UK capital gains tax	(150)	(273)
Total policyholder dividends and participation in profits	12,984	14,519

Table 10.3

Underwriting
and policy
acquisition
costs

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Amortization of deferred acquisition costs	6,777	6,145	(583)	(620)	6,193	5,524
Amortization of deferred origination costs	74	75	–	–	74	75
Commissions and other underwriting and acquisition expenses ¹	3,027	3,325	(255)	(387)	2,772	2,938
Total underwriting and policy acquisition costs	9,877	9,545	(838)	(1,007)	9,039	8,538

¹ Net of additions related to deferred acquisition and origination costs.

Table 10.4

Change in reserves
for unearned
premiums

in USD millions, for the years ended December 31

	Gross		Ceded		Net	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Change in reserves for unearned premiums	295	319	(217)	(168)	79	150

11. Deferred policy acquisition costs and deferred origination costs

Table 11.1

Development
of deferred policy
acquisition costs

in USD millions	Property & Casualty		Life		Other businesses ¹		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
As of January 1	4,830	4,226	11,117	11,690	1,849	1,761	17,796	17,677
Acquisition costs deferred ²	4,438	4,466	995	1,561	397	554	5,829	6,580
Amortization	(4,114)	(3,831)	(1,561)	(1,205)	(454)	(486)	(6,129)	(5,522)
Impairments ³	–	(2)	(8)	–	(55)	–	(64)	(2)
Amortization (charged)/ credited to other comprehensive income	–	–	46	(43)	13	3	59	(40)
Acquisitions/(divestments) and transfers ⁴	(4)	(24)	–	(16)	–	19	(4)	(21)
Foreign currency translation effects	140	(5)	1,035	(870)	1	(1)	1,177	(876)
As of December 31	5,289	4,830	11,624	11,117	1,751	1,849	18,663	17,796

¹ Net of eliminations from inter-segment transactions.

² In July 2017, Bansabadell Vida signed a reinsurance agreement on its individual life risk portfolio which resulted in an initial increase of USD 755 million of reinsurance deferred acquisition costs.

³ Farmers New World Life Insurance Company entered into a retrospective reinsurance agreement to transfer the risk of certain annuity portfolios with effect from April 1, 2017, which resulted in deferred policy acquisition costs impairment of USD 55 million.

⁴ In 2017 Property & Casualty reclassified USD 4 million to assets held for sale based on agreement to sell business in the UK (see note 5). The 2016 Property & Casualty movement of USD 24 million includes USD 12 million related to the sale of businesses in South Africa and Morocco, USD 9 million reclassified to assets held for sale (see note 5) and a portfolio transfer of USD 3 million to Non-Core Businesses. The 2016 Life movement of USD 16 million related to the portfolio transfer of Zurich Life Insurance Singapore Pte Ltd to Non-Core Businesses.

Table 11.2

Development
of deferred
origination costs

in USD millions	2017	2016
As of January 1	426	506
Origination costs deferred	59	44
Amortization	(74)	(75)
Foreign currency translation effects	49	(50)
As of December 31	460	426

Consolidated financial statements (continued)

12. Expenses

Table 12 shows expenses by functional area and by type of expense.

Table 12			
Expenses	in USD millions, for the years ended December 31	2017	2016
	Administrative and other operating expenses	7,212	7,478
	Other underwriting and policy acquisition costs ¹	2,188	2,291
	Claims handling expenses ²	1,261	1,343
	Other investment expenses ³	218	134
	Total	10,879	11,246
	of which:		
	Personnel and other related costs	5,448	5,445
	Amortization and impairments of intangible assets	570	416
	Depreciation and impairments of property and equipment	152	174
	Building and infrastructure costs	539	553
	Brand and marketing expenses	344	401
	Life recurring commission	431	398
	Asset and other non-income taxes	38	82
	IT expenses	1,394	1,439
	Restructuring costs (excl. impairments)	293	309
	Outsourcing and professional services	879	876
	Foreign currency translation	(71)	(118)
	Other	863	1,270
	Total	10,879	11,246

¹ Included within commissions and other underwriting and acquisition expenses (see table 10.3).

² Included within losses and loss adjustment expenses (see table 10.1).

³ Excludes expenses arising from investment property within investment expenses for Group investments (see table 6.1).

13. Property and equipment

Buildings held for own use and equipment are carried at cost less accumulated depreciation and any accumulated impairment loss. These assets are depreciated usually on a straight-line basis to income over the following estimated useful lives:

- buildings 25 to 50 years;
- furniture and fixtures 5 to 10 years;
- computer equipment 3 to 6 years;
- other equipment 6 to 10 years (or determined by the term of lease).

Land held for own use is carried at cost less any accumulated impairment loss.

Table 13.1

in USD millions

	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value as of January 1, 2017	168	427	378	313	727	2,013
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(176)	(225)	(246)	(408)	(1,061)
Net carrying value as of January 1, 2017	162	251	154	67	319	953
Additions and improvements	1	41	27	44	99	213
Acquisitions	–	–	1	1	2	4
Disposals ¹	(1)	(2)	(5)	(3)	(27)	(39)
Transfers	(17)	(48)	–	1	1	(62)
Depreciation and impairments	–	(10)	(35)	(31)	(76)	(152)
Foreign currency translation effects	10	18	5	2	9	44
Net carrying value as of December 31, 2017	155	250	147	82	327	961
Plus: accumulated depreciation/impairments	–	165	233	244	413	1,055
Gross carrying value as of December 31, 2017	155	415	380	326	740	2,017

¹ Includes USD 1 million related to the sale of businesses in Taiwan and USD 10 million re-measurement losses related to assets held for sale (see note 5).

Table 13.2

in USD millions

	Land held for own use	Buildings held for own use	Furniture and fixtures	Computer equipment	Other equipment	Total
Gross carrying value as of January 1, 2016	217	737	366	365	759	2,444
Less: accumulated depreciation/impairments	(6)	(363)	(228)	(300)	(407)	(1,304)
Net carrying value as of January 1, 2016	211	374	138	65	352	1,140
Additions and improvements	–	21	62	37	87	207
Disposals ¹	(19)	(42)	(6)	(3)	(24)	(94)
Transfers	(27)	(89)	–	–	–	(116)
Depreciation and impairments	–	(17)	(38)	(30)	(89)	(174)
Foreign currency translation effects	(3)	(4)	(3)	(5)	(10)	(25)
Net carrying value as of December 31, 2016	162	251	154	67	319	953
Plus: accumulated depreciation/impairments	6	176	225	246	408	1,061
Gross carrying value as of December 31, 2016	168	427	378	313	727	2,013

¹ Includes USD 24 million related to the sale of businesses in South Africa and Morocco and USD 24 million reclassification to assets held for sale (see note 5).

Property and
equipment –
current period

Property and
equipment –
prior period

Consolidated financial statements (continued)

14. Attorney-in-fact contracts, goodwill and other intangible assets

Table 14.1

Intangible assets –
current period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2017	1,025	2,110	2,422	3,860	4,652	251	14,321
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(315)	(1,918)	(1,147)	(3,201)	(124)	(6,706)
Net carrying value as of January 1, 2017	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615
Additions and acquisitions	–	565	–	119	320	38	1,043
Divestments and transfers	–	(61)	–	(2)	(44)	(23)	(129)
Amortization ¹	–	–	(55)	(213)	(350)	(9)	(626)
Amortization charged to other comprehensive income	–	–	14	–	–	–	14
Impairments	–	–	–	–	(156)	–	(156)
Foreign currency translation effects	–	53	45	210	68	4	380
Net carrying value as of December 31, 2017	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	353	2,112	1,465	3,492	109	7,531
Gross carrying value as of December 31, 2017	1,025	2,706	2,619	4,293	4,780	247	15,671

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2017, intangible assets related to non-controlling interests were USD 76 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1.2 billion for distribution agreements and USD 15 million for software.

As a result of the acquisition of Cover-More intangible assets increased by USD 728 million of which USD 566 million related to goodwill and USD 163 million to distribution agreements, software and other intangible assets (see note 5).

For the year ended December 31, 2017, divestments and transfers include re-measurements of intangible assets related to assets held for sale of USD 124 million (see note 5).

Following a review, software was identified, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 156 million of impairments, primarily in Property & Casualty in the UK and in Group Functions and Operations.

Table 14.2

Intangible assets
by business –
current period

in USD millions, as of December 31, 2017	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	1,350	–	820	524	138	2,833
Life	–	183	434	2,007	324	1	2,950
Farmers	1,025	819	73	–	370	–	2,288
Group Functions and Operations	–	–	–	–	70	–	70
Net carrying value	1,025	2,353	507	2,828	1,288	139	8,140

Table 14.3

Intangible assets –
prior period

in USD millions	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Gross carrying value as of January 1, 2016	1,025	1,667	2,501	3,715	4,672	173	13,753
Less: accumulated amortization/ impairments	–	(378)	(2,035)	(963)	(3,167)	(130)	(6,673)
Net carrying value as of January 1, 2016	1,025	1,289	466	2,752	1,505	43	7,080
Additions and acquisitions	–	576	106	112	395	101	1,291
Divestments and transfers	–	(33)	–	(5)	(15)	(3)	(56)
Amortization ¹	–	–	(23)	(188)	(343)	(8)	(563)
Amortization charged to shareholders' equity	–	–	(21)	–	–	–	(21)
Impairments	–	–	–	(2)	(41)	(1)	(44)
Foreign currency translation effects	–	(38)	(24)	45	(51)	(4)	(72)
Net carrying value as of December 31, 2016	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615
Plus: accumulated amortization/ impairments	–	315	1,918	1,147	3,201	124	6,706
Gross carrying value as of December 31, 2016	1,025	2,110	2,422	3,860	4,652	251	14,321

¹ Amortization of distribution agreements is included within underwriting and policy acquisition costs.

As of December 31, 2016, intangible assets related to non-controlling interests were USD 78 million for the present value of future profits (PVFP) of acquired insurance contracts, USD 1.2 billion for distribution agreements and USD 14 million for software.

As a result of the acquisition of RCIS intangible assets increased by USD 454 million of which USD 354 million related to goodwill and USD 101 million to other intangible assets. As a result of the Australian Macquarie Life insurance business acquisition, goodwill and PVFP increased by USD 148 million and USD 70 million, respectively. The Group completed the acquisition of MAA Takakful Berhad, resulting in an increase of goodwill of USD 62 million and of PVFP of USD 36 million. An additional increase of goodwill of USD 13 million relates to the acquisition of Kono Insurance Limited. For further details to these acquisitions, please refer to note 5.

For the year ended December 31, 2016, divestments and transfers include a USD 7 million reclassification to assets held for sale and re-measurements of goodwill and distribution agreements for Zurich Insurance Middle East of USD 33 million and USD 3 million, respectively (see note 5).

Following a review, software was identified, which was not utilized as originally expected, resulting in USD 41 million of impairments, primarily in Property & Casualty.

Table 14.4

Intangible assets
by business –
prior period

in USD millions, as of December 31, 2016	Attorney- in-fact contracts	Goodwill	PVFP	Distribution agreements	Software	Other	Total
Property & Casualty	–	808	–	744	591	127	2,269
Life	–	168	418	1,969	371	1	2,927
Farmers	1,025	819	86	–	389	–	2,320
Group Functions and Operations	–	–	–	–	99	–	99
Net carrying value	1,025	1,795	504	2,713	1,450	128	7,615

Consolidated financial statements (continued)

15. Receivables and other assets

Table 15		2017	2016
in USD millions, as of December 31			
Receivables and other assets	Financial assets		
	Group derivative assets	903	968
	Unit-linked derivative assets	19	26
	Receivables from policyholders	3,281	3,139
	Receivables from insurance companies, agents and intermediaries	5,665	4,860
	Receivables arising from ceded reinsurance	1,179	1,432
	Reverse repurchase agreements	153	970
	Amounts due from investment brokers	847	562
	Other receivables	2,312	2,053
	Allowance for impairments ¹	(258)	(230)
	Accrued premiums	845	826
	Accrued investment income ²	1,695	1,653
	Assets for defined benefit plans ³	201	–
	Other financial assets	187	154
	Non-financial assets		
	Current income tax receivables	505	640
	Prepaid expenses	350	432
	Other non-financial assets	313	270
	Total receivables and other assets	18,195	17,755

¹ Includes receivables arising from ceded reinsurance of USD 41 million and USD 30 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

² Accrued investment income on the unit-linked investments amounts to USD 107 million and USD 91 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

³ See note 20

Receivables are carried at notional amounts, and are generally settled within one year. The notional and fair value amounts are not significantly different.

16. Other liabilities

Table 16.1

Other liabilities

in USD millions, as of December 31		2017	2016
Other financial liabilities			
Group derivative liabilities		214	345
Unit-linked derivative liabilities		15	9
Amounts due to policyholders		726	694
Amounts due to insurance companies, agents and intermediaries		1,040	1,141
Amounts due to reinsurers		1,477	1,827
Liabilities for cash collateral received for securities lending		153	126
Amounts due to investment brokers		1,096	1,155
Deposits from banking activities		1	22
Collateralized bank financing for structured lease vehicles		518	541
Liabilities for defined benefit plans ¹		3,590	4,317
Other liabilities for employee benefit plans		141	130
Accrued liabilities		2,078	1,716
Other financial liabilities		5,563	4,988
Other non-financial liabilities			
Current income tax payables		953	567
Restructuring provisions		269	334
Other non-financial liabilities		629	698
Total other liabilities		18,463	18,609

¹ See note 20

Table 16.2 shows the maturity schedule of other financial liabilities excluding liabilities for defined benefit plans as of December 31, 2017 and 2016. The allocation to the time bands is based on the expected maturity date for the carrying value and the earliest contractual maturity for the undiscounted cash flows.

Table 16.2

Maturity schedule – other financial liabilities

in USD millions, as of December 31	2017		2016	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	12,087	12,135	11,770	11,815
1 to 2 years	284	420	58	96
2 to 3 years	183	245	271	305
3 to 4 years	23	39	170	238
4 to 5 years	87	107	9	25
> 5 years	357	593	413	757
Total	13,022	13,540	12,693	13,237

Consolidated financial statements (continued)

Table 16.3

Restructuring
provisions

in USD millions	2017	2016
As of January 1	334	386
Provisions made during the period	192	257
Increase of provisions set up in prior years	56	90
Provisions used during the period	(296)	(355)
Provisions reversed during the period	(42)	(33)
Foreign currency translation effects	24	(10)
As of December 31	269	334

During the year ended December 31, 2017, the Group incurred total restructuring costs of USD 355 million, of which USD 206 million was due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in Europe, Middle East & Africa and North America.

During the year ended December 31, 2016, the Group incurred total restructuring costs of USD 377 million, of which USD 314 million was due to net increases in restructuring provisions, affecting mainly Property & Casualty in North America and Europe, Middle East & Africa.

17. Income taxes

Table 17.1

Income tax
expense –
current/deferred
split

in USD millions, for the years, ended December 31		2017	2016
Current		2,128	1,487
Deferred		(311)	355
Total income tax expense/(benefit)		1,816	1,843

Table 17.2

Expected and
actual income
tax expense

in USD millions, for the years ended December 31		Rate	2017	Rate	2016
Net income before income taxes			5,125		5,321
less: income tax (expense)/benefit attributable to policyholders			(171)		(304)
Net income before income taxes attributable to shareholders			4,954		5,017
Expected income tax expense attributable to shareholders computed at the Swiss statutory tax rate	22.0%		1,090	22.0%	1,104
Increase/(reduction) in taxes resulting from:					
<i>Tax rate differential in foreign jurisdictions</i>			331		322
<i>Tax exempt and lower taxed income</i>			(124)		(95)
<i>Non-deductible expenses</i>			133		121
<i>Tax losses not recognized</i>			83		3
<i>Prior year adjustments and other</i>			132		84
Actual income tax expense attributable to shareholders	33.2%		1,645	30.7%	1,539
plus: income tax expense/(benefit) attributable to policyholders			171		304
Actual income tax expense	35.4%		1,816	34.6%	1,843

Table 17.2 sets out the factors that cause the actual income tax expense to differ from the expected expense computed by applying the Swiss statutory tax rate of 22.0 percent, which is the rate applicable in the jurisdiction where the ultimate parent company is resident.

The Group is required to record taxes on policyholder earnings for life insurance policyholders in certain jurisdictions. Accordingly, the income tax expense or benefit attributable to these life insurance policyholder earnings is included in income tax expense. In certain jurisdictions an accrual for future policy fees that will cover the tax charge is included in insurance benefits and losses.

Taxes paid by certain of the Group's life insurance businesses are based on the investment result less allowable expenses. To the extent these taxes exceed the amount that would have been payable in relation to the shareholders' share of taxable profits, it is normal practice for certain of the Group's businesses to recover this portion from policyholders. While the relevant company has the contractual right to charge policyholders for the taxes attributable to their share of the investment result less expenses, the obligation to pay the tax authority rests with the company and therefore, the full amount of tax including the portion attributable to policyholders is accounted for as income tax. Income tax expense therefore includes an element attributable to policyholders. In addition, deferred tax on unrealized gains related to certain investment contracts with DPF is included as income tax expense recognized in OCI and an accrual for future policy fees to recover the tax charge is included in policy fee revenue.

Consolidated financial statements (continued)

Deferred tax
assets/(liabilities)
analysis
by source

Table 17.3

in USD millions, as of December 31

	2017		2016	
	Assets	Liabilities	Assets	Liabilities
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	52	(659)	38	(1,017)
Depreciable and amortizable assets	39	(55)	25	(63)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	–	(3)	1	(2)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	38	(179)	93	(277)
Accruals and deferred income	96	(22)	197	(8)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	210	(238)	449	(229)
Reserves for unearned premiums	691	–	1,057	(24)
Pensions and other employee benefits	644	(62)	696	(48)
Other assets/liabilities	200	(20)	288	(45)
Tax loss carryforwards	717	–	667	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	2,689	(1,239)	3,512	(1,712)
Valuation allowance	(374)	–	(352)	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	2,314	(1,239)	3,160	(1,712)
Deferred tax assets	1,076		1,448	
Gross deferred tax				
Deferred acquisition and origination costs	24	(2,167)	27	(2,189)
Depreciable and amortizable assets	142	(1,798)	113	(1,964)
Life policyholders' benefits and deposits ¹	1,816	(949)	1,350	(793)
Unrealized (gains)/losses on available-for-sale investments and cash flow hedges	226	(1,054)	165	(1,038)
Accruals and deferred income	81	(87)	124	(92)
Reserves for losses and loss adjustment expenses	97	(118)	56	(85)
Reserves for unearned premiums	20	(64)	31	(40)
Deferred front-end fees	522	–	471	–
Pensions and other employee benefits	352	(278)	616	(319)
Other assets/liabilities	677	(1,845)	462	(1,546)
Tax loss carryforwards	99	–	92	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) before valuation allowance	4,056	(8,361)	3,505	(8,067)
Valuation allowance	(52)	–	–	–
Gross deferred tax assets/(liabilities) after valuation allowance	4,005	(8,361)	3,505	(8,067)
Deferred tax liabilities		(4,357)		(4,562)
Net deferred tax liabilities		(3,281)		(3,114)

¹ Includes reserves for unit-linked contracts

The Group's deferred tax assets and liabilities are recorded by its tax-paying entities throughout the world, which may include several legal entities within each tax jurisdiction. Legal entities are grouped as a single taxpayer only when permitted by local legislation and when deemed appropriate. The first part of table 17.3 includes single taxpayers with a net deferred tax asset position and the second part includes single taxpayers with a net deferred tax liability position.

As of December 31, 2017 and 2016, the aggregate amount of temporary differences associated with investments in subsidiaries, branches and associates and interests in joint ventures, for which deferred tax liabilities have not been recognized amount to approximately USD 22 billion and USD 20 billion, respectively. In the remote likelihood that these temporary differences were to reverse simultaneously, the resulting tax liabilities would be very limited due to participation exemption rules.

Development of
net deferred tax
liabilities

Table 17.4		
in USD millions	2017	2016
As of January 1	(3,114)	(3,042)
Net change recognized in the income statement	311	(355)
Net change recognized in equity	(245)	208
Net changes due to acquisitions/(divestments)	(60)	(12)
Foreign currency translation effects	(173)	87
As of December 31	(3,281)	(3,114)
attributable to policyholders	(688)	(632)
attributable to shareholders	(2,593)	(2,483)

The net deferred tax liabilities related to non-controlling interests amounted to USD 239 million and USD 338 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Development of
deferred income
taxes included
in equity

Table 17.5		
in USD millions	2017	2016
As of January 1	313	149
Net unrealized gains/(losses) on available-for-sale investments	132	(38)
Cash flow hedges	14	(23)
Revaluation reserve	–	(2)
Net actuarial gains/(losses) on pension plans	(392)	272
Foreign currency translation effects	5	(44)
As of December 31	73	313

Tax loss
carryforwards
and tax credits

Table 17.6		
in USD millions, as of December 31	2017	2016
For which deferred tax assets have been recognized, expiring		
< 5 years	15	28
5 to 20 years	156	412
> 20 years or with no time limitation	1,267	1,056
Subtotal	1,438	1,495
For which deferred tax assets have not been recognized, expiring		
< 5 years	64	62
5 to 20 years	33	155
> 20 years or with no time limitation	1,731	1,247
Subtotal	1,828	1,464
Total	3,265	2,960

The tax rates applicable to tax losses for which a deferred tax asset has not been recognized are 22.8 percent and 23.0 percent as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

The recoverability of the deferred tax asset for each taxpayer is based on the taxpayer's ability to utilize the deferred tax asset. This analysis considers the projected taxable income to be generated by the taxpayer, as well as its ability to offset the deferred tax asset against deferred tax liabilities.

Management assesses the recoverability of the deferred tax-asset carrying values based on future years' taxable income projections and believes the carrying values of the deferred tax assets as of December 31, 2017, to be recoverable.

Consolidated financial statements (continued)

18. Senior and subordinated debt

Table 18.1

Senior and
subordinated debt

in USD millions, as of December 31		2017	2016
Senior debt			
Zurich Insurance Company Ltd	2.25% CHF 500 million notes, due July 2017 ¹	–	492
	2.375% CHF 525 million notes, due November 2018 ¹	538	515
	1.50% CHF 400 million notes, due June 2019 ^{1,2}	418	405
	1.125% CHF 400 million notes, due September 2019 ^{1,2}	421	409
	0.625% CHF 250 million notes, due July 2020 ^{1,2}	262	254
	2.875% CHF 250 million notes, due July 2021 ¹	255	244
	3.375% EUR 500 million notes, due June 2022 ^{1,3}	634	564
	1.875% CHF 100 million notes, due September 2023 ^{1,2}	112	109
	1.750% EUR 500 million notes, due September 2024 ^{1,2,3}	608	538
	1.500% CHF 150 million notes, due July 2026 ^{1,2}	167	163
Zurich Holding Comp. of America Inc	Euro commercial paper notes, due in less than 3 months	399	399
Zurich Santander Insurance America S.L.	7.5% EUR 42 million loan, due December 2035	11	44
Other	Various debt instruments	20	24
Senior debt		3,846	4,162
Subordinated debt			
Zurich Insurance Company Ltd	8.25% USD 500 million perpetual capital notes, first callable January 2018 ^{1,3}	500	499
	4.625% CHF 500 million perpetual notes, first callable May 2018 ¹	513	491
	7.5% EUR 425 million notes, due July 2039, first callable July 2019 ^{1,3}	509	447
	2.75% CHF 225 million perpetual capital notes, first callable June 2021 ¹	230	221
	2.75% CHF 200 million perpetual capital notes, first callable September 2021 ^{1,2}	212	205
	4.75% USD 1 billion perpetual capital notes, first callable January 2022 ^{1,3}	994	993
	4.25% EUR 1 billion notes, due October 2043, first callable October 2023 ^{1,3}	1,192	1,046
	4.25% USD 300 million notes, due October 2045, first callable October 2025 ^{1,3}	299	299
	5.625% USD 1 billion notes, due June 2046, first callable June 2026 ¹	996	996
	3.5% EUR 750 million notes, due October 2046, first callable October 2026 ^{1,2}	890	785
Zurich Finance (UK) plc	6.625% GBP 450 million perpetual notes, first callable October 2022 ^{1,4}	604	551
ZFS Finance (USA) Trust V	Series V 6.5% USD 501 million trust preferred securities, due May 2067, first callable May 2017	–	501
Other	Various debt instruments	–	16
Subordinated debt		6,938	7,050
Total senior and subordinated debt		10,784	11,212

¹ Issued under the Group's Euro Medium Term Note Programme (EMTN Programme).

² The Group applied the fair value hedge methodology either partially or in full to hedge the interest rate exposure.

³ These bonds are part of a qualifying net investment hedge to hedge the foreign currency exposure.

⁴ The holders of the perpetual notes benefit from the replacement capital covenant which states that if Series V fixed/floating trust preferred securities, issued by ZFS Finance (USA) Trust V, are called before 2047, the Group will issue a replacement debt instrument with terms and provisions that will be as or more equity-like than the replaced notes. Such replacement debt instrument was issued allowing the Group to call the Series V fixed/floating trust preferred securities, issued by ZFS Finance (USA) Trust V in May 2017.

None of the debt instruments listed in table 18.1 were in default as of December 31, 2017 or December 31, 2016.

To facilitate the issuance of debt, the Group has in place a Euro Medium Term Note Program (EMTN Program) allowing for the issuance of senior and subordinated notes up to a maximum of USD 18 billion. All issuances under this program are either issued or guaranteed by Zurich Insurance Company Ltd. The Group has also issued debt instruments outside this program.

Debt issued is recognized initially at fair value of the consideration received, net of transaction costs incurred, and subsequently carried at amortized cost using the effective interest rate method, unless fair value hedge accounting is applied.

Table 18.2

Maturity schedule of
outstanding debt

in USD millions, as of December 31

	2017		2016	
	Carrying value	Undiscounted cash flows	Carrying value	Undiscounted cash flows
< 1 year	1,949	2,345	1,392	1,826
1 to 2 years	1,369	1,699	1,505	1,882
2 to 3 years	262	553	1,262	1,586
3 to 4 years	697	987	278	530
4 to 5 years	2,232	2,460	670	947
5 to 10 years	4,264	4,707	6,061	6,702
> 10 years	11	18	44	74
Total	10,784	12,768	11,212	13,546

Debt maturities reflect original contractual dates, taking early redemption options into account. For call/redemption dates, see table 18.1. The total notional amount of debt due in each period is not materially different from the total carrying value disclosed in table 18.2. Undiscounted cash flows include interest and principal cash flows on debt outstanding as of December 31, 2017 and 2016. Floating interest rates are assumed to remain constant as of December 31, 2017 and 2016. The aggregated cash flows are translated into U.S. dollars at end-of-period rates.

Table 18.3

Development of
debt arising from
financing activities

in USD millions

	Total	
	2017	2016
As of January 1	11,212	10,086
Issuance of debt recognized in cash flows	–	3,066
Repayment of debt recognized in cash flows	(1,049)	(1,652)
Acquisitions/(divestments) and transfers ¹	(18)	–
Changes in fair value	(27)	(4)
Other changes	3	(14)
Foreign currency translation effects	664	(270)
As of December 31	10,784	11,212

¹ The 2017 movement relates to the reclassification to liabilities held for sale based on agreements signed to sell businesses in the UK (see note 5).

Consolidated financial statements (continued)

19. Shareholders' equity, dividends and earnings per share

Table 19.1

Share capital	Share capital in CHF	Number of shares	Par value in CHF
Issued share capital			
As of December 31, 2015	15,040,496	150,404,964	0.10
New shares issued from contingent capital in 2016	20,244	202,442	0.10
As of December 31, 2016	15,060,741	150,607,406	0.10
New shares issued from contingent capital in 2017	73,245	732,445	0.10
As of December 31, 2017	15,133,985	151,339,851	0.10
Authorized, contingent and issued share capital			
As of December 31, 2016	17,129,526	171,295,259	0.10
As of December 31, 2017	23,129,526	231,295,259	0.10

The following information related to authorized share capital and contingent share capital is specified in article 5 of the Articles of Association.

a) Authorized share capital

Until March 29, 2019, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising subscription rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, the Company or one of its group companies, up to a maximum of 15,000,000 fully-paid registered shares, if the shares are to be used:

- for the take-over of an enterprise, or parts of an enterprise or of participations or for investments by the Company or one of its group companies, or the financing including re-financing of such transactions; or
- for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by the Company or one of its group companies; or
- for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

Up to March 29, 2019, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

b) Contingent share capital**Financial Instruments**

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully-paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') by the Company or one of its group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Company or one of its group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of the Company, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

The Board is authorized, when issuing Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by the Company or one of its group companies; or
- on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- for the improvement of the regulatory capital position of the Company or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Up to March 29, 2019, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

During 2017 and 2016, 732,445 shares and 202,442 shares, respectively, were issued to employees from contingent share capital. At the Annual General Meeting of March 29, 2017, the shareholders approved to increase the contingent share capital that can be issued to employees of the Company and group companies to CHF 500,000 by issuing up to 5,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. The remaining contingent share capital, which can be issued to employees amounted to CHF 495,541 and CHF 68,785 or 4,955,408 and 687,853 fully paid registered shares as of December 31, 2017 and 2016, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights of the shareholders, as well as advance subscription rights, are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and takes into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

c) Additional paid-in capital

This reserve is not ordinarily available for distribution. However, as of January 1, 2011, a Swiss tax regulation based on the Swiss Corporate Tax Reform II became effective, allowing for payments free of Swiss withholding tax to shareholders out of the capital contribution reserve, created out of additional paid-in capital. Therefore, amounts qualifying under this regulation can be paid out of additional paid-in capital.

d) Treasury shares

Table 19.2

Treasury shares

number of shares, as of December 31	2017	2016	2015
Treasury shares	1,156,567	1,203,523	1,243,931

Treasury shares comprise shares acquired in the market, primarily held to cover employee share and share option plans.

e) Dividends

The dividend of CHF 17 per share was partially paid out of the capital contribution reserve and partially out of the available earnings on April 4, 2017, as approved at the Annual General Meeting on March 29, 2017. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.6 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

In 2016, the dividend of CHF 17 per share was paid out of the capital contribution reserve on April 5, 2016, as approved at the Annual General Meeting on March 30, 2016. The difference between the respective amounts of the dividend at transaction day exchange rates amounting to USD 2.6 billion and at historical exchange rates are reflected in the cumulative foreign currency translation adjustment.

Consolidated financial statements (continued)

f) Earnings per share

Table 19.3

Earnings per share

for the years ended December 31

	Net income attributable to common shareholders (in USD millions)	Weighted average number of shares	Per share (USD)	Per share (CHF) ¹
2017				
Basic earnings per share	3,004	150,001,064	20.02	19.71
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		974,049	(0.13)	(0.13)
Diluted earnings per share	3,004	150,975,114	19.90	19.58
2016				
Basic earnings per share	3,211	149,285,218	21.51	21.18
Effect of potentially dilutive shares related to share-based compensation plans		1,012,384	(0.14)	(0.14)
Diluted earnings per share	3,211	150,297,601	21.36	21.04

¹ The translation from USD to CHF is shown for information purposes only and has been calculated at the Group's average exchange rates for the years ended December 31, 2017 and 2016.

Basic earnings per share is computed by dividing net income attributable to shareholders by the weighted average number of shares outstanding for the year, excluding the weighted average number of shares held as treasury shares. Diluted earnings per share reflects the effect of potentially dilutive shares.

g) Equity component related to contracts with DPF

Certain investment and insurance contracts sold by the Group contain benefit features for which the amount and timing of declaration and payment are at the discretion of the Group. Where that discretion has not been exercised, the total amount of undeclared funds surplus is included in equity. Mandated allocations related to unrealized results and earnings are included in policyholder liabilities and, upon declaration, discretionary bonuses are allocated to policyholders. The balances of unallocated gains and retained earnings after charging discretionary bonuses to policyholder liabilities amounted to USD 3.7 billion and USD 3.2 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

20. Employee benefits

The Group had 51,633 and 52,473 employees (full-time equivalents) as of December 31, 2017 and 2016, respectively. Personnel and other related costs incurred were USD 5.6 billion for both years ended December 31, 2017 and 2016, including wages and salaries of USD 4.8 billion and USD 4.6 billion, respectively.

The Group operates a number of retirement benefit arrangements for employees, with the majority of employees belonging to defined benefit pension plans. Other employees participate in defined contribution plans, which provide benefits equal to the amounts contributed by both the employer and the employee plus investment returns.

Certain of the Group's operating companies also provide post-employment benefit plans covering medical care and life insurance, mainly in the U.S. Eligibility for these plans is generally based on completion of a specified period of eligible service and reaching a specified age. The plans typically pay a stated percentage of medical expenses subject to deductibles and other factors. The cost of post-employment benefits is accrued during the employees' service periods.

Governance of the Group's pension and post-employment benefit plans is the responsibility of the Group Pensions Committee. This committee is responsible for developing, reviewing and advising on the Group governance framework for matters related to pension and post-retirement benefit plans, including the relevant policies and processes. The committee provides oversight and guidance over the Group's principal pension and post-retirement benefit plans for benefit design, funding, investment purposes and accounting. This includes, but is not limited to:

- oversight of the impact of the Group's principal defined benefit pension and post-retirement benefit plans in terms of cash, expense, and balance sheet accounting impact and capital implications
- development and maintenance of policies on funding, asset allocation and assumption setting

The Group Pensions Committee provides a point of focus and co-ordination on the topic of pensions and post-retirement benefits at Group level for the supervision and exercise of company powers and obligations in relation to pension and post-retirement benefit plans.

The Group's policy on funding and asset allocation is subject to local legal and regulatory requirements and tax efficiency.

a) Defined benefit pension plans

Employees of the Group's companies are covered by various pension plans, the largest of which are in Switzerland, the UK, the U.S. and Germany, which together comprise over 90 percent of the Group's total defined benefit obligation. The remaining plans in other countries are not individually significant, therefore no separate disclosure is provided.

Certain Group companies provide defined benefit pension plans, some of which provide benefits on retirement, death or disability related to employees' service periods and pensionable earnings. Others provide cash balance plans where the participants receive the benefit of the accumulated employer and employee contributions (where paid) together with additional cash credits in line with the rules of the plan. Eligibility for participation in the various plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service.

Most of the Group's defined benefit pension plans are funded through contributions by the Group and, in some cases also by employees, to investment vehicles managed by trusts or foundations independent of the Group's finances, or by management committees with fiduciary responsibilities. Where a trust or foundation exists, it is required by law or by articles of association to act in the interests of the fund and of all relevant beneficiaries to the plan, which can also include the sponsoring company, and is responsible for the investment policy with regard to the assets of the fund. The trust/foundation board or committee is usually composed of representatives from both employers and plan members. In these cases, the annual funding requirements are determined in accordance with the Group's overall funding policy and local regulation. Independent actuarial valuations for the plans are performed as required. It is the Group's general principle to ensure that the plans are appropriately funded in accordance with local pension regulations in each country.

The pension plans typically expose the company to risks such as interest rate, price inflation, longevity and salary risks. To the extent that pension plans are funded, the assets held mitigate some of the liability risk but introduce investment risk.

Consolidated financial statements (continued)

The overall investment policy and strategy for the Group's defined benefit pension plans is to achieve an investment return which, together with contributions, targets having sufficient assets to pay pension benefits as they fall due while also mitigating the various risks in the plans. The actual asset allocation is determined by reference to current and expected economic and market conditions and in consideration of specific asset class risk in the risk profile. The Group has a governance framework to ensure the trust/foundation board or committee considers how the asset investment strategy correlates with the maturity profile of the plan liabilities and the potential impact on the funding status of the plans, including short-term liquidity requirements. The investment strategies for each pension plan are independently determined by the governance body in each country, with oversight by the Group Pensions Committee. The pension assets are invested in diversified portfolios across geographical regions and asset classes to ensure diversified returns, also taking into account local pension laws. The investment strategies aim to mitigate asset-liability mismatches in the long run.

For post-employment defined benefit plans, total contributions to funded plans and benefits paid directly by the Group were USD 550 million for 2017 compared with USD 424 million for 2016. The estimated total for 2018 is USD 438 million (actual amount may differ).

Swiss pension plan

The plan provides benefits that exceed the minimum benefit requirements under Swiss pension law. It provides a lifetime pension to members at the normal retirement age of 65 (age 62 for Executive Staff). Participants can draw retirement benefits early from age 60 (age 58 for Executive Staff). Alternatively, the benefit can be taken as a lump sum payment at retirement. Contributions to the plan are paid by the employees and the employer, both for retirement savings and to finance risk benefits paid out in the event of death and disability. The accumulated balance on the pension account is based on the employee and employer pension contributions and interest accrued. The interest rate credited is defined annually by the plan's Board of Trustees which is responsible for the governance of the plans. The amount of pension payable on retirement is a result of the conversion rate applied on the accumulated balance of the individual participant's pension account at the retirement date. As of December 31, 2017, the technical interest rate was reduced from 2.75 percent to 1.75 percent and the conversion rate is being phased down over a six-year period to align more closely with the revised technical interest rate and increased life expectancy. At the same time, it was agreed to reduce the impact on existing members' retirement benefits by the employer making additional contributions to members' pension accounts to ensure that benefits at normal retirement age will be at least equal to 98.5 percent of their previous pensions expectations under the previous conversion rates. The impact of both of these measures resulted in a past service credit of USD 35 million which has been reflected as a reduction in expenses in 2017. These changes, along with the adjustment of key financial assumptions and a positive asset return resulted in the plan to be in a net funded status as of December 31, 2017. Although the Swiss plan operates like a defined contribution plan under local regulations, it is accounted for as a defined benefit pension plan under IAS 19 'Employee Benefits' because of the need to accrue interest on the pension accounts and the payment of a lifetime pension at a fixed conversion rate under the plan rules.

Actuarial valuations are completed regularly and if the plan becomes underfunded under local regulations, options for dealing with this include the Group paying additional contributions into the plan and/or reducing future benefits. At present, the plan is sufficiently funded, meaning that no additional contributions into the plans are expected to be required in the next year. The investment strategy of the Swiss plan is constrained by Swiss pension law including regulations related to diversification of plan assets. Under IAS 19, volatility arises in the Swiss pension plan net asset because the fair value of the plan assets is not directly correlated to movements in the value of the plan's defined benefit obligation in the short-term.

UK pension plan

The major UK pension plan is a hybrid arrangement and defined benefits entitlements accrued to December 31, 2015 increase in line with salary increases. Normal retirement age for the plan is 60. The plan is split into distinct sections and the two defined benefit sections are closed to new entrants and, with effect from January 1, 2016, to future benefit accrual. All employees now participate in a defined contribution section within the same trust. The notes that follow consider only the defined benefit sections. The UK Pension Trustee Board is responsible for the governance of the plan. The employer contributions are determined based on regular triennial actuarial valuations which are conducted using assumptions agreed by the Trustee Board and the sponsoring company. A local statutory valuation was carried out at an effective date of June 30, 2016 and was finalized in June 2017. This valuation disclosed a funding surplus of USD 411 million (GBP 304 million) after taking into account the value of the asset-backed funding arrangement established in 2014.

The ongoing funding of the plan is closely monitored by the Trustee Board and a dedicated funding committee is made up of representatives from the Trustee Board and the Group. The plan rules and UK pension legislation set out maximum levels of inflationary increases applied to plan benefits. The plan assets are invested in diversified classes of assets. In 2017, the Trustees replaced the previous interest rate swap contract (which provided partial protection against volatility in interest rates) with a specialist liability-driven investment mandate which will eventually increase hedging ratios from 60 percent to 80 percent for interest rates and from 30 percent to 60 percent for inflation.

U.S. pension plans

There are two major pension plans in the U.S., the Zurich North America (ZNA) plan and the Farmers Group, Inc. (FGI) pension plan. These are both cash balance pension plans funded entirely by the participating employers. The ZNA plan is entirely cash balance and the FGI pension plan provides benefits on a cash balance pension formula for benefits accruing after January 1, 2009, except with respect to certain grandfathered participants. A final average pay defined benefit formula applies for the grandfathered participants. For both cash balance plans, an amount is credited to the cash balance plan each quarter, determined by an employee's age, service and their level of earnings up to and above the social security taxable wage base. The minimum annual interest earned on the account balance is 5 percent. The retirement account is available from age 65, or age 55 with five years of service. The benefit can be taken as a monthly annuity or as a lump sum. Both the ZNA plan and the FGI pension plan have fiduciaries as required under local pension laws. The fiduciaries are responsible for the governance of the plans. Actuarial valuations are completed regularly and the Group has historically elected to make contributions to the plans to maintain a funding ratio of at least 90 percent as valued under local pension regulations. The annual employer contributions are equal to the present value of benefits accrued each year, plus a rolling amortization of any prior underfunding. The FGI plan will be frozen with effect from December 31, 2018 following a decision in late 2016. The impact of this is reflected in 2017 and 2016. Farmers Group employees will earn only defined contribution retirement benefits starting January 1, 2019.

The ZNA cash balance pension plan has been amended effective December 31, 2018 following a decision and announcements in November 2017 so that employees will no longer earn pay credits. However, ZNA employees will continue to earn interest credits on their existing account balance. The impact resulted in a past service credit of USD 81 million in 2017. In conjunction with the change in the pension plan, ZNA employees will receive an additional company contribution within their defined contribution plan.

German pension plans

There are a number of legacy defined benefit plans in Germany, most of which were set up under works council agreements. In 2007, a contractual trust arrangement was set up to support all pension commitments of the employing companies in Germany. From this time, new contributions to the contractual trust arrangement relate to the pension payment refund of the employer companies.

A separate arrangement was also established in 2010 to provide for retirement obligations that were in payment at that time. Consideration is given from time to time based on the fiscal efficiency of adding recent retirees to this arrangement and to adding assets to the contractual trust. On July 1, 2017 Germany transferred around USD 121 million (EUR 100 million) of retiree liabilities from the contractual trust arrangement to this separate arrangement with equivalent cash funding. These defined benefit plans provide benefits on either a final salary, career average salary or a cash balance basis. These plans are now closed to new entrants, who instead participate in a new cash balance arrangement, which has the characteristics of a defined contribution arrangement with a capital guarantee on members' balances, which mirrors the capital guarantee given in a conventional life insurance arrangement in Germany.

Tables 20.1a and 20.1b set out the reconciliation of the defined benefit obligation and plan assets for the Group's post-employment defined benefit plans.

Consolidated financial statements (continued)

Movement in
defined benefit
obligation and fair
value of assets –
current period

Table 20.1a

in USD millions

	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2017	(22,191)	17,883	(9)	(4,317)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(262)	–	–	(262)
Interest (expense)/income	(444)	349	–	(95)
Settlements gains/(losses)	(2)	–	–	(2)
Past service (cost)/credit	123	–	–	123
Net post-employment benefit (expense)/income	(584)	349	–	(235)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	582	–	582
Experience gains/(losses)	(65)	–	–	(65)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	517	–	–	517
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(41)	–	–	(41)
Change in asset ceiling	–	–	(86)	(86)
Remeasurement effects included in other comprehensive income	411	582	(86)	907
Employer contributions	–	513	–	513
Employer contributions paid to meet benefits directly	37	–	–	37
Plan participants' contributions	(57)	57	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	734	(734)	–	–
Foreign currency translation effects	(1,578)	1,284	–	(294)
As of December 31, 2017	(23,227)	19,934	(95)	(3,388)
of which: Assets for defined pension plans				201
of which: Liabilities for defined pension plans				(3,590)

Movement in
defined benefit
obligation and fair
value of assets –
prior period

Table 20.1b

in USD millions

	Defined benefit obligation	Fair value of assets	Asset ceiling	Net defined benefit asset/ (liability)
As of January 1, 2016	(20,945)	17,713	(17)	(3,248)
Net post-employment benefit (expense)/income:				
Current service cost	(287)	–	–	(287)
Interest (expense)/income	(526)	442	–	(85)
Settlements gains/(losses)	3	–	–	3
Past service (cost)/credit	88	–	–	88
Net post-employment benefit (expense)/income	(722)	442	–	(280)
Remeasurement effects included in other comprehensive income:				
Return on plan assets excluding interest income	–	1,712	–	1,712
Experience gains/(losses)	(44)	–	–	(44)
Actuarial gains/(losses) arising from changes in demographic assumptions	19	–	–	19
Actuarial gains/(losses) arising from changes in financial assumptions	(3,307)	–	–	(3,307)
Change in asset ceiling	–	–	7	7
Remeasurement effects included in other comprehensive income	(3,332)	1,712	7	(1,613)
Employer contributions	–	404	–	404
Employer contributions paid to meet benefits directly	33	–	–	33
Plan participants' contributions	(54)	54	–	–
Payments from the plan (incl. settlements)	769	(769)	–	–
Foreign currency translation effects	2,060	(1,672)	–	388
As of December 31, 2016	(22,191)	17,883	(9)	(4,317)

Net post-employment benefit (expense)/income is recognized in other employee benefits, which is included within administrative and other operating expense.

Post-employment benefits are long-term by nature. However, short-term variations between long-term actuarial assumptions and actual experience may be positive or negative, resulting in actuarial gains or losses, which are recognized in full in the period in which they occur, and are included within other comprehensive income.

Table 20.2 provides a breakdown of plan assets by asset class.

Fair value of assets held in funded defined benefit pension plans	Table 20.2									
	in USD millions, as of December 31									
	2017				2016					
	Quoted in active markets		Other	Total	% of Total	Quoted in active markets		Other	Total	% of Total
Cash and cash equivalents	88	–	88	–	542	–	542	–	542	3%
Equity securities	4,162	116	4,277	21%	3,794	88	3,882	22%	3,882	22%
Debt securities	84	13,691	13,775	69%	–	11,839	11,839	66%	11,839	66%
Investment property	–	1,491	1,491	7%	–	1,318	1,318	7%	1,318	7%
Mortgage loans	–	293	293	1%	–	295	295	2%	295	2%
Other assets ¹	–	8	8	–	–	7	7	–	7	–
Total	4,335	15,599	19,934	100%	4,336	13,547	17,883	100%	17,883	100%

¹ UK annuity policies

For the classification of pension assets the Group follows the same principles as outlined in note 23 (Fair value measurement). Assets meeting the criteria of Level 1 are generally considered quoted in active markets, while assets meeting the criteria of Level 2 or Level 3 are generally considered in other assets.

As a matter of policy, pension plan investment guidelines do not permit investment in any assets in which the Group or its subsidiaries have an interest, including shares or other financial instruments issued and own use property. Exceptions to the policy require approval by the Group Pension Committee.

Tables 20.3a and 20.3b provide a breakdown of the key information included in tables 20.1a and 20.1b for the main countries for the years ended December 31, 2017 and 2016 respectively.

Key information by main country – current period	Table 20.3a					
	in USD millions, as of December 31, 2017					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(4,793)	(11,952)	(3,639)	(1,424)	(1,419)	(23,227)
Fair value of plan assets	5,081	9,439	3,003	1,275	1,135	19,934
Impact of asset ceiling	(87)	(8)	–	–	–	(95)
Net defined benefit asset/(liability)	201	(2,521)	(636)	(149)	(284)	(3,388)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(64)	(80)	(39)	(17)	(36)	(235)

¹ Switzerland and the U.S. include a past service credit of USD 35 million and USD 81 million, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

Table 20.3b						
Key information by main country – prior period	in USD millions, as of December 31, 2016					
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Other	Total
Defined benefit obligation	(5,094)	(11,049)	(3,530)	(1,260)	(1,257)	(22,191)
Fair value of plan assets	4,711	8,488	2,687	1,014	983	17,883
Impact of asset ceiling	–	(9)	–	–	–	(9)
Net defined benefit asset/(liability)	(383)	(2,570)	(843)	(246)	(275)	(4,317)
Net post-employment benefit (expense)/income ¹	(124)	(65)	(28)	(34)	(29)	(280)

¹ Following plan amendments in FGI a one-off curtailment gain of USD 96 million has been reflected as a reduction in expenses.

Table 20.4 shows the key financial assumptions used to calculate the Group's post-employment defined benefit obligations and the Group's post-employment benefit expenses.

Table 20.4								
Key financial assumptions used for major plans	as of December 31							
	2017				2016			
	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Discount rate	0.6%	2.4%	3.6%	1.7%	0.6%	2.6%	4.0%	1.7%
Inflation rate (CPI) ¹	1.3%	2.2%	2.3%	1.8%	1.2%	2.2%	2.0%	1.8%
Salary increase rate	1.3%	2.1%	4.5%	3.1%	1.5%	3.2%	4.5%	3.1%
Expected future pension increases	0.1%	3.5%	n/a	1.8%	0.7%	3.4%	n/a	1.8%
Interest crediting rate	0.6%	n/a	5.0%	n/a	0.6%	n/a	5.0%	n/a

¹ In the UK part of the liability is linked to the inflation measure of the Retail Price Index (RPI), which is assumed to be 1.0 percent higher than the Consumer Price Index (CPI) as of both December 31, 2017 and 2016.

Tables 20.5a and 20.5b set out the life expectancies used in the valuation of the Group's major plans. The mortality assumptions in each country have been based on mortality tables in accordance with typical practice in that country.

Table 20.5a					
in years, as of December 31, 2017					
Country	Mortality table for major plans	Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
		aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
Switzerland	BVG 2015 Generational	22.38	24.26	24.43	26.29
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2015 projection with plan specific adjustments	22.92	24.22	23.69	25.19
	RP 2014 with MP-2017 Generational projection and white collar adjustment	22.22	23.76	23.71	25.24
United States	RP 2014 with plan specific adjustments	21.20	22.17	23.22	24.12
Germany	Heubeck 2005G	19.26	21.90	23.32	25.82

Mortality tables and life expectancies for major plans – prior period

Table 20.5b		in years, as of December 31, 2016			
Country	Mortality table for major plans	Life expectancy at age 65 for a male currently		Life expectancy at age 65 for a female currently	
		aged 65	aged 45	aged 65	aged 45
Switzerland	BVG 2015 Generational	22.38	24.26	24.43	26.29
United Kingdom	PNXA00 with CMI_2015 projection	22.82	24.12	24.82	26.32
	RP 2014 with MP-2016 Generational projection and white collar adjustment	22.36	23.92	25.57	27.14
United States	RP 2014 with plan specific adjustments	20.65	20.65	22.67	22.67
Germany	Heubeck 2005G	19.13	21.77	23.19	25.70

Table 20.6 shows the expected benefits to be paid under the Group's major plans in the future. It should be noted that actual amounts may vary from expected amounts. Therefore future benefit payments may differ from the amounts shown.

Maturity profile of future benefit payments for major plans

Table 20.6		as of December 31							
		2017				2016			
		Switzerland	United Kingdom	United States	Germany	Switzerland	United Kingdom	United States	Germany
Duration of the defined benefit obligation (in years)		14.5	21.2	12.8	14.7	16.0	21.7	13.2	14.7
Maturity analysis of benefits expected to be paid (in USD millions):									
< 1 year		215	563	214	54	213	219	215	45
1 to 5 years		891	2,067	876	229	856	996	907	197
5 to 10 years		1,143	2,194	1,077	307	1,085	1,602	1,168	257

Sensitivity analysis of significant actuarial assumptions

Table 20.7		Defined benefit obligation ¹	
in USD millions, as of December 31		2017	2016
Discount rate +50 bps		1,927	1,897
Discount rate –50 bps		(2,217)	(2,190)
Salary increase rate +50 bps		(85)	(117)
Salary decrease rate –50 bps		89	109
Price inflation increase rate +50 bps		(1,036)	(1,167)
Price inflation decrease rate –50 bps		920	1,034
Cash balance interest credit rate +50 bps		(128)	(131)
Cash balance interest credit rate –50 bps		78	86
Mortality 10% increase in life expectancy		(2,020)	(1,881)
Mortality 10% decrease in life expectancy		1,890	1,815

¹ A negative number indicates an increase and a positive number indicates a decrease in the defined benefit obligation.

Consolidated financial statements (continued)

Table 20.7 sets out the sensitivity of the defined benefit obligation to changes in key actuarial assumptions. The effect on the defined benefit obligation shown allows for an alternative value for each assumption while the other actuarial assumptions remain unchanged. While this table illustrates the overall impact on the defined benefit obligation of the changes shown, the significance of the impact and the range of reasonably possible alternative assumptions may differ between the different plans that comprise the overall defined benefit obligation. In particular, the plans differ in benefit design, currency and average term, meaning that different assumptions have different levels of significance for different plans. The sensitivity analysis is intended to illustrate the inherent uncertainty in the evaluation of the defined benefit obligation under market conditions at the measurement date. Its results cannot be extrapolated due to non-linear effects that changes in the key actuarial assumptions may have on the overall defined benefit obligation. Furthermore, the analysis does not indicate a probability of such changes occurring and it does not necessarily represent the Group's view of expected future changes in the defined benefit obligation. Any management actions that may be taken to mitigate the inherent risks in the post-employment defined benefit plans are not reflected in this analysis.

b) Defined contribution pension plans

Certain of the Group's companies sponsor defined contribution pension plans. Eligibility for participation in such plans is either immediate on commencement of employment or based on completion of a specified period of continuous service. The plans provide for voluntary contributions by employees and contributions by the employer which typically range from 2 percent to 12 percent of annual pensionable salary, depending on a number of factors. The Group's contributions under these plans amounted to USD 139 million and USD 190 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

21. Share-based compensation and cash incentive plans

The Group has adopted various share-based compensation and cash incentive plans to attract, retain and motivate executives and employees. The plans are designed to reward employees for their contribution to the performance of the Group and to encourage employee share ownership. Share-based compensation plans include plans under which shares and options to purchase shares, based on the performance of the businesses, are awarded. Share-based compensation plans are based on the provision of Zurich Insurance Group Ltd shares.

a) Cash incentive plans

Various businesses throughout the Group operate short-term incentive programs for executives, management and, in some cases, for employees of that business. Awards are made in cash, based on the accomplishment of both organizational and individual performance objectives. The expense recognized for these cash incentive plans amounted to USD 485 million and USD 447 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

b) Share-based compensation plans for employees and executives

The Group encourages employees to own shares in Zurich Insurance Group Ltd and has set up a framework based on the implementation of performance share programs. Actual plans are tailored to meet local market requirements.

The cost of share-based payments depend on various factors, including achievement of targets, and are subject to the discretion of the Remuneration Committee. Costs may therefore vary significantly from year to year. The net amounts of USD 157 million and USD 98 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively, reflect all aspects of share-based compensation, including adjustments made during the year.

The explanations below provide a more detailed overview of the main plans of the Group.

Employee share plans

Share Incentive Plan for employees in the UK

The Group established an Inland Revenue approved Share Incentive Plan and launched the Partnership Shares element of this plan in 2003, which enabled participating employees to make monthly purchases of Zurich Insurance Group Ltd shares at the prevailing market price from their gross earnings. This plan was terminated in 2007. There were 55 and 75 participants in the plan as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

A revised Partnership Share Scheme was launched in March 2013. Participants benefit from purchasing shares by making deductions from gross salary up to a maximum of GBP 1,800 or 10 percent of their year-to-date earnings. There were 754 and 848 active participants in the plan as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

The Group also operates a profit-sharing element of the Share Incentive Plan (Reward Shares) which was launched in 2004 with annual share allocations being made in May each year subject to business performance. The awards are based on business operating profit (BOP) after tax for the year achieved by the business unit of each participating employee. Individual awards are subject to a maximum of 5 percent of a participant's base salary (before any flexible benefit adjustments) with an overall maximum of GBP 3,600. The total number of participating employees in Reward Shares as of December 31, 2017 and 2016 was 4,174 and 4,964, respectively.

A Dividend Shares scheme was launched in 2014 which allows employees to reinvest their dividends from Partnership Shares 3 and Reward Shares 3. As of December 31, 2017 and 2016, there were 313 and 346 participants in the scheme, respectively.

Share Incentive Plan for employees in Switzerland

Under this plan, employees have the option to acquire sales-restricted shares at a 30 percent discount to the market value. The maximum permitted investment in shares is equivalent to CHF 3,500 per employee per annum. During 2017, 4,161 employees were eligible to participate in the share incentive plan, compared with 4,551 in 2016. For the years ended December 31, 2017 and 2016, 1,672 and 1,710 employees, respectively, purchased shares under the 2016 and 2015 share plans.

The Group Long-Term Incentive Plan (LTIP)

Participants in this plan are allocated a target number of performance shares as notional shares of Zurich Insurance Group Ltd in April each year (target shares). The number of target shares is calculated as a percentage of annual base salary of each participant.

Consolidated financial statements (continued)

Target shares allocated in 2017 will vest after a period of three years following the year of allocation (three year cliff vesting), with the actual level of vesting between 0 percent and 200 percent of the target shares allocated, depending on the achievement of pre-defined performance criteria. The performance criteria used to determine the level of vesting are the Group's return on shareholders' equity (ROE), the position of its relative total shareholder return (TSR) measured against an international peer group of insurance companies, and the achievement of cash remittance targets. The three pre-defined performance criteria are each assessed over a period of three consecutive financial years starting in the year of allocation. One half of the shares that actually vest are sales-restricted for a further three years. To further align the participants with the interests of the shareholders, effective from January 1, 2014, the target shares are credited with dividend equivalent shares during the vesting period to compensate participants in LTIP for dividends paid to shareholders. As of December 31, 2017 and 2016 there were 1,129 and 1,203 participants in this plan, respectively.

The transition to a three-year cliff-vesting has been phased in with transitional arrangements for shares allocated in 2014 and prior. Target shares allocated in 2014 were to be assessed for vesting one-third after two years in 2016 and two-thirds after three years in 2017. Further, for LTIP participants who joined the plan prior to 2014, additional performance shares were allocated in 2014 to maintain the same cumulative target earning opportunity for these participants during the transition period.

Table 21

for the years ended December 31

Shares allocated during the period

	Number		Fair value at the allocation date (in CHF)	
	2017	2016	2017	2016
Shares allocated during the period	592,859	780,178	264	203

The shares allocated each year are based on target under the Group's LTIP. The level of vesting will depend on the level of achievements in the performance criteria. If the vesting level is different to target, the actual cost of the share-based payments is adjusted accordingly in the year when the level of vesting is determined.

Prior to 2011, for selected senior executives, performance shares and options in shares of Zurich Insurance Group Ltd were allocated. All unexercised share options have expired in 2017. The number of shares allocated under option amount to 0 and 172,978 as of December 31, 2017 and 2016, respectively. For the years ended December 31, 2017 and 2016, 172,978 and 141,416 share options, respectively, were exercised.

22. Commitments and contingencies, legal proceedings and regulatory investigations

The Group has provided contractual commitments and financial guarantees to external parties, associates and joint ventures as well as partnerships. These arrangements include commitments under certain conditions to make liquidity advances to cover default principal and interest payments, make capital contributions or provide equity financing.

Table 22.1

Quantifiable commitments and contingencies	in USD millions, as of December 31	
	2017	2016
Remaining commitments under investment agreements	1,820	2,009
Guarantees and letters of credit ¹	871	799
Future operating lease commitments	2,127	1,962
Undrawn loan commitments	16	7
Other commitments and contingent liabilities ²	2,625	199

¹ Guarantee features embedded in life insurance products are not included.

² Other commitments include an agreement related to the acquisition of ANZ's life insurance businesses (see note 5).

Commitments under investment agreements

The Group has committed to contribute capital to third parties that engage in making investments in direct private equity, private equity funds and real estate. Commitments may be called by the counterparty over the term of the investment (generally three to five years) and must be funded by the Group on a timely basis.

Guarantees and letters of credit

In 2017 and 2016, USD 642 million and USD 586 million, respectively, related to guarantees in the aggregate amount of GBP 475 million which were provided to the directors of a wholly owned subsidiary in connection with the repatriation of capital. These guarantees have no expiry date.

The Group knows of no event of default that would require it to satisfy financial guarantees. Irrevocable letters of credit have been issued to secure certain reinsurance contracts.

The Group is active in numerous countries where insurance guarantee funds exist. The design of such funds varies from jurisdiction to jurisdiction. In some, funding is based on premiums written, in others the Group may be called upon to contribute to such funds in case of a failure of another market participant. In addition, in some jurisdictions the amount of contribution may be limited, for example, to a percentage of the net underwriting reserve net of payments already made.

The Group carries certain contingencies in the ordinary course of business in connection with the sale of its companies and businesses. These are primarily in the form of indemnification obligations provided to the acquirer in a transaction in which a Group company is the seller. They vary in scope and duration by counterparty and generally are intended to shift the potential risk of certain unquantifiable and unknown loss contingencies from the acquirer to the seller.

Commitments under lease agreements

The Group has entered into various non-cancellable operating leases as lessee for office space and certain computer and other equipment. Lease expenses totaled USD 256 million and USD 262 million for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

Table 22.2

Future payments under non-cancelable operating leases with terms in excess of one year	in USD millions, as of December 31	
	2017	2016
< 1 year	285	262
1 to 2 years	249	218
2 to 3 years	202	196
3 to 4 years	188	157
4 to 5 years	148	135
> 5 years	1,055	994
Total	2,127	1,962

Consolidated financial statements (continued)

Other contingent liabilities

The Group has received notices from various tax authorities asserting deficiencies in taxes for various years. The Group is of the view that the ultimate outcome of these reviews will not materially affect the Group's consolidated financial position.

The Group has commitments to provide collateral on certain contracts in the event of a financial strength downgrading for Zurich Insurance Company Ltd from the current AA- by Standard & Poor's. Should the rating by Standard & Poor's fall to A+, then the additional collateral based on information available amounts to nil as of both December 31, 2017 and 2016.

In common with other insurance companies in Europe, the Group is mindful of the trend toward enhanced consumer protection. There is significant uncertainty about the ultimate cost this trend might have on our business. The main areas of uncertainty concern court decisions as well as the volume of potential customer complaints related to sales activities and withdrawal rights, and their respective individual assessments.

Pledged assets

The majority of assets pledged to secure the Group's liabilities relate to debt securities pledged under short-term sale and repurchase agreements. The total amount of pledged financial assets including the securities under short-term sale and repurchase agreements amounted to USD 2.4 billion and USD 4.9 billion as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

Terms and conditions associated with the financial assets pledged to secure the Group's liabilities are usual and standard in the markets in which the underlying agreements were executed.

Legal, compliance and regulatory developments

In recent years there has been an increase in the number of legislative initiatives that require information gathering and tax reporting regarding the Group's customers and their contracts, including the U.S. Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) and the expected introduction of other automatic tax information exchange regimes based on the Common Reporting Standard (CRS). The Group's compliance activities in this area could result in higher compliance costs, remedial actions and other related expenses for its life insurance, savings and pension business. There has also been increased scrutiny by various tax and law enforcement officials regarding cross-border business activities, including in particular by U.S. government authorities looking into activities U.S. taxpayers with investments held outside the U.S. and activities of non-U.S. financial institutions that hold such investments.

The Group, on its own initiative, undertook an internal review of the life insurance, savings and pension business sold by its non-U.S. operating companies with relevant cross-border business to customers with a nexus to the U.S. The Group engaged outside counsel and other advisors to assist in this review, which was focused on assessing compliance with relevant U.S. tax laws. The review confirmed that the Group's cross-border business with U.S. persons was very limited and of a legacy nature, with the large majority of sales having occurred more than a decade ago. The review also confirmed that the Group's U.S. operating companies were not involved in or connected to those activities.

The Group has voluntarily disclosed the results of the review and the regulatory issues presented by sales to U.S. residents to the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA), the U.S. Department of Justice (DOJ) and other authorities. The Group is cooperating with these authorities.

While at this stage in the process it is unclear whether the Group will have any liability related to these matters, the Group does not currently believe this matter will have a material adverse effect on the Group's business or the Group's consolidated financial condition.

Legal proceedings and regulatory investigations

The Group's business is subject to extensive supervision, and the Group is in regular contact with various regulatory authorities. The Group is continuously involved in legal proceedings, claims and regulatory investigations arising, for the most part, in the ordinary course of its business operations.

While the Group believes that it is not a party to, nor are any of its subsidiaries the subject of, any unresolved current legal proceedings, claims, litigation and investigations that will have a material adverse effect on the Group's consolidated financial condition, proceedings are inherently unpredictable, and it is possible that the outcome of any proceeding could have a material impact on results of operations in the particular reporting period in which it is resolved.

23. Fair value measurement

To measure fair value, the Group gives the highest priority to quoted and unadjusted prices in active markets. In the absence of quoted prices, fair values are calculated through valuation techniques, making the maximum use of relevant observable market data inputs. Whenever observable parameters are not available, the inputs used to derive the fair value are based on common market assumptions that market participants would use when pricing assets and liabilities. Depending on the observability of prices and inputs to valuation techniques, the Group classifies instruments measured at fair value within the following three levels (the fair value hierarchy):

Level 1 – includes assets and liabilities for which fair values are determined directly from unadjusted current quoted prices resulting from orderly transactions in active markets for identical assets/liabilities.

Level 2 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using significant inputs other than quoted prices included in level 1 that are observable for the asset or liability, either directly or indirectly. These inputs include quoted prices for similar assets or liabilities in active markets, quoted prices for identical or similar assets or liabilities in markets that are not active, and other observable market inputs.

Level 3 – includes assets and liabilities for which fair values are determined using valuation techniques with at least one significant input not being based on observable market data. This approach is used only in circumstances when there is little, if any, market activity for a certain instrument, and the Group is required to rely on third party providers or develop internal valuation inputs based on the best information available about the assumptions that market participants would use when pricing the asset or liability.

The governance framework and oversight of the Group's standards and procedures regarding the valuation of financial instruments measured at fair value lies within the responsibility of Group Risk Management, Group Investment Management, Treasury Capital Management and Group Finance. Specialists from these departments ensure the adequacy of valuation models, approve methodologies and sources to derive model input parameters, provide oversight over the selection of third party pricing providers, and on a semi-annual basis review the classification within the fair value hierarchy of the financial instruments in scope.

The Group makes extensive use of third-party pricing providers to determine the fair values of its available-for-sale and fair value through profit or loss financial instruments, and only in rare cases places reliance on prices that are derived from internal models. Investment accounting, operations and process functions, are independent from those responsible for buying and selling the assets, and are responsible for receiving, challenging and verifying values provided by third party pricing providers to ensure that fair values are reliable, as well as ensuring compliance with applicable accounting and valuation policies. The quality control procedures used depend on the nature and complexity of the invested assets. They include variance and stale price analysis, and comparisons with fair values of similar instruments and with alternative values obtained from asset managers and brokers.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.1 compares the fair value with the carrying value of financial assets and financial liabilities. Certain financial instruments are not included in this table as their carrying value is a reasonable approximation of their fair value. Such instruments include cash and cash equivalents, obligations to repurchase securities, deposits made under assumed reinsurance contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts and other financial assets and liabilities. This table excludes financial assets and financial liabilities related to unit-linked contracts.

Table 23.1				
in USD millions, as of December 31				
Fair value and carrying value of financial assets and financial liabilities	Total fair value		Total carrying value	
	2017	2016	2017	2016
Available-for-sale securities				
Equity securities	14,190	12,548	14,190	12,548
Debt securities	140,240	131,967	140,240	131,967
Total available-for-sale securities	154,430	144,515	154,430	144,515
Fair value through profit or loss securities				
Equity securities	3,597	3,359	3,597	3,359
Debt securities	5,699	5,672	5,699	5,672
Total fair value through profit or loss securities	9,295	9,032	9,295	9,032
Derivative assets	903	968	903	968
Held-to-maturity debt securities	2,966	3,213	2,322	2,543
Mortgage loans	7,501	7,330	7,047	6,794
Other loans	10,396	10,909	8,730	9,146
Total financial assets	185,492	175,967	182,728	172,996
Derivative liabilities	(214)	(345)	(214)	(345)
Financial liabilities held at amortized cost				
Liabilities related to investment contracts	(631)	(637)	(510)	(506)
Senior debt	(3,971)	(4,306)	(3,846)	(4,162)
Subordinated debt	(7,594)	(7,370)	(6,938)	(7,050)
Total financial liabilities held at amortized cost	(12,196)	(12,314)	(11,295)	(11,718)
Total financial liabilities	(12,410)	(12,659)	(11,509)	(12,062)

All of the Group's financial assets and financial liabilities are initially recorded at fair value. Subsequently, available-for-sale financial assets, fair value through profit or loss financial assets, and derivative financial instruments are carried at fair value as of the balance sheet date. All other financial instruments are carried at amortized cost and the valuation techniques used to determine their fair value measurement are described below.

Fair values of held-to-maturity debt securities and senior and subordinated debt are obtained from third party pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for identical assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 2.

Discounted cash flow models are used for mortgage loans and other loans. The discount yields in these models use interest rates that reflect the return a market participant would expect to receive on instruments with similar remaining maturities, cash flow patterns, currencies, credit risk and collateral. Such instruments are categorized within level 3.

Fair values of liabilities related to investment contracts and investment contracts with DPF are determined using discounted cash flow models. Such instruments are categorized within level 3 due to the unobservability of certain inputs used in the valuation.

Recurring fair value measurements of assets and liabilities

Table 23.2a					
in USD millions, as of December 31, 2017		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – current period	Available-for-sale securities				
	Equity securities	10,859	2,342	988	14,190
	Debt securities	–	133,989	6,251	140,240
	Total available-for-sale securities	10,859	136,331	7,239	154,430
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	959	71	2,566	3,597
	Debt securities	–	5,615	84	5,699
	Total fair value through profit or loss securities	959	5,686	2,650	9,295
	Derivative assets	–	842	61	903
	Investment property	–	2,774	9,464	12,238
	Reinsurers' share of reserves for insurance contracts fair value option ¹	–	–	224	224
	Total	11,819	145,634	19,638	177,091
	Derivative liabilities	(3)	(182)	(30)	(214)
	Reserves for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,436)	(2,436)
Total	(3)	(182)	(2,465)	(2,650)	

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Table 23.2b					
in USD millions, as of December 31, 2016		Level 1	Level 2	Level 3	Total
Fair value hierarchy – non unit-linked – prior period	Available-for-sale securities				
	Equity securities	9,237	2,395	917	12,548
	Debt securities	–	126,459	5,508	131,967
	Total available-for-sale securities	9,237	128,853	6,425	144,515
	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	783	40	2,536	3,359
	Debt securities	–	5,575	97	5,672
	Total fair value through profit or loss securities	783	5,615	2,633	9,032
	Derivative assets	3	541	424	968
	Investment property	–	2,007	8,555	10,562
	Reinsurers' share of reserves for insurance contracts fair value option ¹	–	–	237	237
	Total	10,023	137,016	18,275	165,314
	Derivative liabilities	–	(281)	(63)	(345)
	Reserves for insurance contracts fair value option ²	–	–	(2,720)	(2,720)
Total	–	(281)	(2,783)	(3,065)	

¹ Included within reinsurers' share of liabilities for insurance contracts.

² Included within liabilities for insurance contracts.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.3a		Level 1	Level 2	Level 3	Total
in USD millions, as of December 31, 2017					
Fair value hierarchy – unit-linked – current period	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	85,886	20,256	503	106,645
	Debt securities	–	7,064	51	7,115
	Other loans	288	2,620	–	2,907
	Total fair value through profit or loss securities	86,174	29,939	554	116,667
	Derivative assets	4	15	–	19
	Investment property	–	–	3,410	3,410
	Total investments for unit-linked contracts¹	86,178	29,954	3,963	120,096
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(45,484)	–	(45,484)
	Derivative liabilities	(3)	(12)	–	(15)
	Total	(3)	(45,496)	–	(45,500)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Table 23.3b		Level 1	Level 2	Level 3	Total
in USD millions, as of December 31, 2016					
Fair value hierarchy – unit-linked – prior period	Fair value through profit or loss securities				
	Equity securities	92,232	20,684	446	113,362
	Debt securities	–	7,168	30	7,198
	Other loans	–	1,458	–	1,458
	Total fair value through profit or loss securities	92,232	29,309	476	122,018
	Derivative assets	5	21	–	26
	Investment property	–	–	3,138	3,138
	Total investments for unit-linked contracts¹	92,236	29,331	3,614	125,182
	Financial liabilities at FV through profit or loss				
	Liabilities related to unit-linked investment contracts	–	(60,233)	–	(60,233)
	Derivative liabilities	(4)	(5)	–	(9)
	Total	(4)	(60,238)	–	(60,242)

¹ Excluding cash and cash equivalents.

Within level 1, the Group has classified common stocks, exchange traded derivative financial instruments, investments in unit trusts that are actively traded in an exchange market and other highly liquid financial instruments.

Within level 2, the Group has classified government and corporate bonds, investments in unit trusts, agency mortgage-backed securities (MBS) and 'AAA' rated non-agency MBS and other asset-backed securities (ABS) where valuations are obtained from independent pricing providers. The fair value received from these pricing providers may be based on quoted prices in an active market for similar assets, alternative pricing methods such as matrix pricing or an income approach employing discounted cash flow models. If such quoted prices are not available, then fair values are estimated on the basis of information from external pricing providers or internal pricing models (for example, discounted cash flow models or other recognized valuation techniques).

Where there are active and transparent markets and no significant adjustments to the observable data required, the Group classified also a small portion of its investment property within level 2.

Over the counter derivative financial instruments are valued using internal models. The fair values are determined using dealer price quotations, discounted cash flow models and option pricing models, which use various inputs including current market and contractual prices for underlying instruments, time to expiry, yield curves and volatility of underlying instruments. Such instruments are classified within level 2 as the inputs used in pricing models are generally market observable or derived from market observable data.

Fair values of liabilities related to unit-linked investment contracts are usually determined by reference to the fair value of the underlying assets backing these liabilities. Such instruments are classified within level 2.

Within level 3, the Group has classified:

- Unlisted stocks, private equity funds and hedge funds that are not actively traded. Such instruments are obtained from net asset value information and audited financial statements provided by the issuing company. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- Non-agency MBS and ABS rated below 'AAA' that are valued by independent pricing providers using a variety of valuation techniques which may require use of significant unobservable input parameters such as asset prepayment rate, default rates and credit curves. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.
- Options and long-dated derivative financial instruments with fair values determined using counterparty valuations or calculated using significant unobservable inputs such as historical volatilities, historical correlation, implied volatilities from the counterparty or derived using extrapolation techniques. Quantitative information on unobservable inputs are not available when counterparty pricing was used. For internally calculated fair values significant increases/(decreases) in volatilities or correlation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.
- Investment properties for which fair value is based on valuations performed annually by internal valuation specialists and generally on a rotation basis at least once every three years by an independent qualified appraiser. In general the portfolio is valued using an internal income capitalization approach. The model is asset specific and capitalizes the sustainable investment income of a property with its risk specific cap rate. This cap rate is an "all risk yield" with components such as asset class yield for core assets (lowest risk) plus additional premiums for additional risks, for example second tier location or deterioration risk. All cap rate components (risk premiums) are reviewed and, if necessary, adjusted annually before revaluations are performed. The model takes into consideration external factors such as interest rate, market rent and vacancy rate. The significant unobservable inputs which are outside this model, are estimated rental value, rental growth, long term vacancy rate and discount rate. Significant increases/(decreases) in rental value and rental growth, in isolation, would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement. Significant increases/(decreases) in the long term vacancy rate and discount rate, in isolation, would result in a significantly lower/(higher) fair value measurement.
- Reinsurers' share of reserves and reserves for insurance contracts fair value option. The fair values are determined using discounted cash flow models. The discount factors used are based on derived rates for LIBOR swap forwards, spreads to U.S. Treasuries and spreads to U.S. corporate A or higher rated bond segments for financials, industrials and utilities. The liability-projected cash flows use contractual information for premiums, benefits and agent commissions, administrative expenses under third party administrative service agreements and best estimate parameters for policy decrements. The primary unobservable inputs are the policy decrement assumptions used in projecting cash flows. These include disability claim parameters for incidence and termination (whether for recovery or death) and lapse rates. Significant increases/(decreases) in claim incidence rates and significant decreases/(increases) in claim termination rates would result in a significantly higher/(lower) fair value measurement.
- The Group's private debt holdings comprise certain private placements and other collateralized loan obligations (CLO) which are valued by dedicated external asset managers applying a combination of expert judgment and other specific adjustments for which interest rates as well as credit spreads serve as input parameters. Quantitative unobservable inputs are not developed by the Group when measuring fair value of these assets.

For details on Group investments sensitivities, refer to section analysis by risk type in the risk review.

The fair value hierarchy is reviewed at the end of each reporting period to determine whether significant transfers between levels have occurred. Transfers between levels mainly arise as a result of changes in market activity and observability of the inputs to the valuation techniques used to determine the fair value of certain instruments.

No material transfers between level 1 and level 2 occurred for the year ended December 31, 2017. The Group transferred 2.1 billion of unit-linked equity securities out of level 2 into level 1 as a result of a review of the classification of certain mutual fund investments for the year ended December 31, 2016.

Consolidated financial statements (continued)

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non unit-linked – current period	Table 23.4a							
	in USD millions							
	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property	
Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities					
As of January 1, 2017	917	5,508	2,536	97	424	(63)	8,555	
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	199	8	6	1	2	(48)	177	
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	2	(9)	238	4	(58)	43	129	
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	(40)	34	–	–	(2)	(4)	38	
Purchases	212	1,753	206	44	7	(1)	668	
Settlements/sales/redemptions	(334)	(1,263)	(455)	(67)	(10)	48	(563)	
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	51	
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(37)	
Transfers into level 3	–	121	–	–	–	–	–	
Transfers out of level 3	–	(115)	–	–	(316)	–	–	
Foreign currency translation effects	32	214	34	4	14	(5)	446	
As of December 31, 2017	988	6,251	2,566	84	61	(30)	9,464	

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2017, the Group transferred USD 115 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2. The transfers were mainly due to credit rating upgrades of certain asset-backed securities resulting in an increase in market activity of these instruments. The Group also transferred derivatives with a market value of USD 316 million out of level 3 into level 2. The transfers resulted from an increase in significance of certain observable input parameters used to derive the fair value.

Development of assets and liabilities classified within level 3 – non unit-linked – prior period	Table 23.4b							
	in USD millions							
	Available-for-sale securities		Fair value through profit or loss securities		Derivative assets	Derivative liabilities	Investment property	
Equity securities	Debt securities	Equity securities	Debt securities					
As of January 1, 2016	959	5,962	2,419	146	529	(99)	7,828	
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	105	24	9	–	–	–	129	
Unrealized gains/(losses) recognized in income ^{1,2}	(15)	(34)	154	–	(31)	(4)	236	
Unrealized gains/(losses) recognized in other comprehensive income	(9)	24	–	–	59	38	9	
Purchases	223	1,291	448	1	8	–	836	
Settlements/sales/redemptions	(299)	(1,416)	(471)	(29)	(6)	–	(245)	
Transfer from/to assets held for own use	–	–	–	–	–	–	(5)	
Transfer to assets held for sale	–	–	–	–	–	–	(74)	
Transfers into level 3	–	29	1	–	–	–	–	
Transfers out of level 3	–	(228)	–	(6)	(130)	–	–	
Acquisitions and divestments	(6)	–	–	–	–	–	–	
Foreign currency translation effects	(42)	(145)	(25)	(15)	(5)	2	(159)	
As of December 31, 2016	917	5,508	2,536	97	424	(63)	8,555	

¹ Presented as net capital gains/(losses) and impairments on Group investments in the consolidated income statements.

² Unrealized gains/(losses) recognized in income for available-for-sale securities relate to impairments.

For the year ended December 31, 2016, the Group transferred USD 228 million of available-for-sale debt securities out of level 3 into level 2. The transfers were mainly due to credit rating upgrades of certain asset-backed securities resulting in an increase in market activity of these instruments and a review of the classification of certain corporate bonds due to the observability of the inputs used in the valuation techniques to determine its fair value. The Group also transferred derivatives with a market value of USD 130 million out of level 3 into level 2. The transfers resulted from an increase in significance of certain observable input parameters used to derive the fair value.

Table 23.5a

Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – current period	in USD millions	Fair value through profit or loss securities		
		Gross	Ceded	Net
As of January 1, 2017		2,720	(237)	2,483
Premiums		69	(6)	64
Claims		(365)	22	(343)
Fee income and other expenses		(10)	1	(9)
Interest and bonuses credited to policyholders		43	(4)	38
Changes in assumptions		11	–	11
(Decreases)/increases recorded in other comprehensive income		(32.6)	–	(33)
As of December 31, 2017		2,436	(224)	2,212

Table 23.5b

Development of reserves for insurance contracts fair value option classified within level 3 – prior period	in USD millions	Fair value through profit or loss securities		
		Gross	Ceded	Net
As of January 1, 2016		2,927	(270)	2,657
Premiums		77	(6)	71
Claims		(363)	44	(319)
Fee income and other expenses		(38)	10	(28)
Interest and bonuses credited to policyholders		60	(8)	52
Changes in assumptions		56	(7)	49
(Decreases)/increases recorded in other comprehensive income		–	–	–
As of December 31, 2016		2,720	(237)	2,483

Table 23.6a

Development assets and liabilities classified within level 3 – unit-linked – current period	in USD millions	Fair value through profit or loss securities		
		Equity securities	Debt securities	Investment property
As of January 1, 2017		446	30	3,138
Realized gains/(losses) recognized in income ¹		–	(1)	(20)
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹		38	(3)	128
Purchases		89	17	133
Sales/redemptions		(56)	–	(189)
Transfers into level 3		–	8	–
Transfers out of level 3		(16)	(1)	–
Acquisitions and divestments		–	–	(79)
Foreign currency translation effects		1	2	300
As of December 31, 2017		503	51	3,410

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Consolidated financial statements (continued)

Table 23.6b

Development
assets and liabilities
classified within
level 3 –
unit-linked –
prior period

in USD millions

	Fair value through profit or loss		
	Equity securities	Debt securities	Investment property
As of January 1, 2016	336	43	4,341
Realized gains/(losses) recognized in income ¹	–	–	(4)
Unrealized gains/(losses) recognized in income ¹	11	(1)	(89)
Purchases	164	–	116
Sales/redemptions	(63)	(7)	(567)
Transfers into level 3	1	1	–
Foreign currency translation effects	(2)	(6)	(659)
As of December 31, 2016	446	30	3,138

¹ Presented as net investment result on unit-linked investments in the consolidated income statements.

Non-recurring fair value measurements of assets and liabilities

Under certain circumstances, the Group may measure certain assets or liabilities at fair value on a non-recurring basis when an impairment charge is recognized.

24. Analysis of financial assets

Tables 24.1a and 24.1b provide an analysis, for non unit-linked businesses, of the age of financial assets that are past due but not impaired, and of financial assets that are individually determined to be impaired.

Table 24.1a

in USD millions, as of December 31, 2017

Analysis of financial assets – current period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	148,159	6,943	8,720	12,629	176,450
Past due but not impaired financial assets.					
Past due by:					
1 to 90 days	–	69	–	1,393	1,463
91 to 180 days	–	9	–	197	206
181 to 365 days	–	4	–	158	163
> 365 days	–	7	–	182	189
Past due but not impaired financial assets	–	90	–	1,931	2,020
Financial assets impaired	102	22	21	164	308
Gross carrying value	148,261	7,054	8,741	14,723	178,779
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	2	11	92	105
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	5	–	167	172
Net carrying value	148,261	7,047	8,730	14,465	178,502

Table 24.1b

in USD millions, as of December 31, 2016

Analysis of financial assets – prior period

	Debt securities	Mortgage loans	Other loans	Receivables and other financial assets	Total
Neither past due nor impaired financial assets	140,038	6,719	9,145	13,010	168,912
Past due but not impaired financial assets.					
Past due by:					
1 to 90 days	–	38	–	1,156	1,194
91 to 180 days	–	10	–	252	262
181 to 365 days	–	5	–	184	189
> 365 days	–	8	–	181	189
Past due but not impaired financial assets	–	60	–	1,773	1,834
Financial assets impaired	143	66	21	121	351
Gross carrying value	140,181	6,845	9,166	14,904	171,097
Less: impairment allowance					
Impairment allowances on individually assessed financial assets	–	46	20	71	137
Impairment allowances on collectively assessed financial assets	–	5	–	159	164
Net carrying value	140,181	6,794	9,146	14,675	170,796

Consolidated financial statements (continued)

Tables 24.2a and 24.2b show how the allowances for impairments of financial assets in tables 24.1a and 24.1b developed during the periods ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

Development of allowance for impairments – current period	Table 24.2a			
	in USD millions			
		Mortgage		
	loans	Other loans	Receivables	
As of January 1, 2017	51	20		230
Increase/(decrease) in allowance for impairments	–	(8)		70
Amounts written-off	(47)	–		(49)
Acquisitions and divestments	–	–		(1)
Foreign currency translation effects	2	–		8
As of December 31, 2017	7	11		258

Development of allowance for impairments – prior period	Table 24.2b			
	in USD millions			
		Mortgage		
	loans	Other loans	Receivables	
As of January 1, 2016	106	20		249
Increase/(decrease) in allowance for impairments	(5)	2		33
Amounts written-off	(47)	(2)		(19)
Acquisitions and divestments	–	–		(31)
Foreign currency translation effects	(3)	(1)		(2)
As of December 31, 2016	51	20		230

25. Related-party transactions

In the normal course of business, the Group enters into various transactions with related companies, including various reinsurance and cost-sharing arrangements. These transactions are not considered material to the Group, either individually or in aggregate. Parties are considered to be related if one party has the ability to control or exercise significant influence over the other party in making financial or operational decisions.

Table 25 summarizes related-party transactions with key personnel reflected in the consolidated financial statements. Key personnel includes members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd and members of the Executive Committee.

Table 25

Related party transactions – key personnel

in USD millions, for the years ended December 31		2017	2016
Remuneration of key personnel of the Group			
Cash compensation, current benefits and fees		28	21
Post-employment benefits		4	4
Share-based compensation		22	17
Other remuneration		3	2
Total remuneration of key personnel		56	43

As of December 31, 2017 and 2016, there were no loans, advances or credits outstanding from members of the Executive Committee. Outstanding loans and guarantees granted to members of the Board of Directors amounted to nil for the years ended December 31, 2017 and 2016. The terms 'members of the Board of Directors' and 'members of the Executive Committee' in this context include the individual as well as members of their respective households. The figures in table 25 include the fees paid to members of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd and Zurich Insurance Company Ltd, which were USD 5 million for both years ended December 31, 2017 and 2016.

Information required by art. 14–16 of the Swiss Ordinance against Excessive Compensation and art. 663c paragraph 3 of the Swiss Code of Obligations is disclosed in the Remuneration report.

The cash compensation, current benefits and fees are short term in nature.

Consolidated financial statements (continued)

26. Relationship with the Farmers Exchanges

Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI) provide certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges, which are managed by Farmers Group, Inc. a wholly owned subsidiary of the Group, including risk selection, preparation and mailing of policy documents and invoices, premium collection, management of the investment portfolios and certain other administrative and managerial functions. Fees for these management services are primarily determined as a percentage of gross premiums earned by the Farmers Exchanges. The finances and operations of the Farmers Exchanges are governed by independent Boards of Governors. In addition, the Group has the following relationships with the Farmers Exchanges.

a) Certificates of contribution/surplus notes issued by the Farmers Exchanges

As of December 31, 2017 and 2016, FGI and other Group companies held the following certificates of contribution and surplus note issued by the Farmers Exchanges. Originally these were purchased by FGI in order to supplement the policyholders' surplus of the Farmers Exchanges.

Table 26.1			
in USD millions, as of December 31			
		2017	2016
Certificates of contribution/surplus notes	6.15% certificate of contribution, due June 2021	200	707
	3.758% surplus note, due December 2027	100	–
	Various other certificates of contribution	23	23
	Total	323	730

In 2017, Farmers Exchanges issued USD 400 million of 40 year, no call 20-year notes to private investors and repaid USD 507 million of the USD 707 million certificate of contribution at the 6.15 percent rate to Zurich America Insurance Company. Additionally, Farmers Exchanges issued USD 100 million of 10-year, no call five year notes at a 3.758 percent rate to Farmers New World Life Insurance Company.

Conditions governing payment of interest and repayment of principal are outlined in the certificates of contribution and surplus note. Generally, repayment of principal and payment of interest may be made only when the issuer has an appropriate amount of surplus, and then only after approval is granted by the appropriate state insurance regulatory department in the U.S. Additionally, the approval by the issuer's governing board is needed for repayment of principal.

b) Quota share reinsurance treaties with the Farmers Exchanges

The Farmers Exchanges cede risk through quota share reinsurance treaties to Farmers Reinsurance Company (Farmers Re Co), a wholly owned subsidiary of FGI, and to Zurich Insurance Company Ltd (ZIC). These treaties can be terminated after 90 days' notice by any of the parties.

The Auto Physical Damage (APD) Quota Share reinsurance agreement (APD agreement) with the Farmers Exchanges was not renewed in 2016.

The Farmers Exchanges participate in an All Lines Quota Share reinsurance agreement (All Lines agreement) with Farmers Re Co and ZIC. The All Lines agreement provides for a cession of a quota share of the premiums written and the ultimate net losses sustained in all lines of business written by the Farmers Exchanges after the APD agreement has been applied.

Quota share
reinsurance treaties

Table 26.2

in USD millions, for the years ended December 31

	APD agreement		All Lines agreement		Total	
	2017 ¹	2016 ²	2017 ³	2016 ⁴	2017	2016
Net earned premiums and policy fees	–	–	1,541	1,521	1,541	1,521
Insurance benefits and losses, net ⁵	–	(1)	(1,049)	(1,084)	(1,049)	(1,085)
Total net technical expenses ⁶	–	–	(493)	(487)	(493)	(487)
Net underwriting result	–	(1)	(1)	(50)	(1)	(51)

¹ All prior year's business in run-off were settled in 2017.² The APD agreement was not renewed in 2016. Net underwriting result in 2016 reflects adverse development on prior year's business in run-off.³ From January 1, 2017, ZIC assumed an 8.0 percent quota share. Another 16.0 percent was assumed by third parties. Subject to the approval of the California Department of Insurance, effective December 31, 2017, Farmers Re Co assumed an 1.0 percent quota share, while another 28.0 percent was assumed by third parties. ZIC has no participation in the December 31, 2017 All Lines agreement.⁴ From January 1, 2016, ZIC assumed an 8.0 percent quota share. Another 12.0 percent was assumed by third parties.⁵ Under the All Lines agreement the Farmers Exchanges catastrophe losses are subject to a provisional maximum of USD 1.3 billion dependent on loss experience and recoveries at a specified rate for each year. Based on the results for 2017, the total catastrophe recoveries subject to the All Lines agreement was USD 1.3 billion.⁶ Under the All Lines agreement, the Farmers Exchanges receive a ceding commission of 26.7 percent, 8.1 percent of premiums for unallocated loss adjustment expenses (8.2 percent in 2016) and 5.3 percent of premiums for other expenses.**c) Farmers management fees and other related revenues**

FGI as the appointed attorney-in-fact of the Farmers Exchanges, which are managed but not owned by FGI, a wholly owned subsidiary of the Group, is permitted by policyholders of the Farmers Exchanges to receive a management fee of up to 20 percent (up to 25 percent in the case of the Fire Insurance Exchange) of the gross premiums earned by the Farmers Exchanges.

FGI has historically charged a lower management fee than the amount allowed by policyholders. The range of fees has varied by line of business over time and from year to year. The gross earned premiums of the Farmers Exchanges were USD 19.8 billion and USD 19.5 billion for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

Consolidated financial statements (continued)

27. Segment information

The Group pursues a customer-centric strategy, where the Property & Casualty (P&C) and Life businesses are managed on a regional basis. The Group's reportable segments have been identified on the basis of the businesses operated by the Group and how these are strategically managed to offer different products and services to specific customer groups. The Group has identified 13 reportable segments in accordance with IFRS 8 and segment information is presented accordingly as follows:

-
- P&C regions

 - Life regions

 - Farmers

 - Group Functions and Operations

 - Non-Core Businesses

The Group's reportable segments comprise the following:

P&C and Life regions

-
- Europe, Middle East & Africa

 - North America

 - Asia Pacific

 - Latin America

 - Group Reinsurance

P&C regions provide a variety of motor, home and commercial products and services for individuals, as well as small and large businesses on both a local and global basis. Products are sold through multiple distribution channels including agents, brokers and bank distribution.

Life regions provide a comprehensive range of life and health insurance products on both an individual and a group basis, including annuities, endowment and term insurance, unit-linked and investment-oriented products, as well as full private health, supplemental health and long-term care insurance. In addition to the agent distribution channel, certain of these products are offered via bank distribution channels.

Farmers, through Farmers Group, Inc. and its subsidiaries (FGI), provides certain non-claims administrative and management services to the Farmers Exchanges, which are owned by their policyholders. This segment also includes all reinsurance assumed from the Farmers Exchanges by the Group. Farmers Exchanges are prominent writers of personal and small commercial lines of business in the U.S. In addition, this segment includes the activities of Farmers Life, a writer of individual life insurance business in the U.S.

Group Functions and Operations comprise the Group's Holding and Financing and Headquarters activities. Certain alternative investment positions not allocated to business operating segments are included within Holding and Financing. In addition, this segment includes operational technical governance activities relating to technology, underwriting, claims, actuarial and pricing.

Non-Core Businesses include insurance and reinsurance businesses that the Group does not consider core to its operations and that are therefore mostly managed to achieve a beneficial run-off. Non-core businesses are mainly situated in the U.S., Bermuda, and the UK.

Aggregations and additional information

Regional P&C and Life results are further aggregated to show a total P&C and total Life business view.

→ P&C – Total

→ Life – Total

For additional informational purposes, the Group also discloses income statement information for P&C Commercial Insurance and P&C Retail and Other Insurance results. Other Insurance include SME, direct market and other program business.

→ P&C Commercial Insurance

→ P&C Retail and Other Insurance

Business operating profit

The segment information includes the Group's internal performance measure, business operating profit (BOP). This measure is the basis on which the Group manages all of its business units. It indicates the underlying performance of the Group's business units, after non-controlling interests, by eliminating the impact of financial market volatility and other non-operational variables. BOP reflects adjustments for shareholders' taxes, net capital gains/(losses) and impairments on investments (except for certain non-insurance operations included in Non-Core Businesses, investments in hedge funds as at fair value through profit or loss, certain securities held for specific economic hedging purposes and policyholders' share of investment results for the life businesses) and non-operational foreign exchange movements. Significant items arising from special circumstances, including restructuring charges, legal matters outside the ordinary course of business, gains and losses on divestment of businesses and impairments of goodwill are also excluded from BOP.

Consolidated financial statements (continued)

Property & Casualty
– Overview
by segment

Table 27.1

in USD millions, for the years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2017	2016	2017	2016
Revenues				
Direct written premiums	12,486	13,102	14,414	14,342
Assumed written premiums	1,589	1,586	724	825
Gross written premiums and policy fees	14,075	14,688	15,137	15,167
Less premiums ceded to reinsurers	(2,209)	(2,088)	(4,549)	(5,159)
Net written premiums and policy fees	11,866	12,600	10,588	10,008
Net change in reserves for unearned premiums	(1)	179	(132)	11
Net earned premiums and policy fees	11,865	12,779	10,456	10,019
Net investment income on Group investments	647	732	964	922
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	34	17	157	50
Net investment result on Group investments	681	749	1,121	972
Other income	405	487	27	51
Total BOP revenues	12,950	14,015	11,604	11,042
Benefits, losses and expenses				
Losses and loss adjustment expenses, net	8,479	8,603	7,917	6,947
Life insurance death and other benefits, net	(1)	(2)	–	–
Insurance benefits and losses, net	8,478	8,601	7,917	6,947
Policyholder dividends and participation in profits, net	(1)	1	8	6
Underwriting and policy acquisition costs, net	2,223	2,317	2,461	2,366
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,711	1,913	360	504
Interest credited to policyholders and other interest	185	118	31	30
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(115)	(137)	(50)	(107)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	12,480	12,813	10,726	9,746
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)				
	470	1,202	878	1,296
Depreciation and impairments of property and equipment	39	49	26	35
Amortization and impairments of intangible assets	143	69	52	45
Interest expense on debt	15	14	–	9
Business operating profit before non-controlling interests	273	1,070	800	1,207
Non-controlling interests	14	16	–	–
Business operating profit	259	1,054	800	1,207

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
2,221	2,078	2,560	2,249	–	–	–	–	31,681	31,770
184	191	79	81	214	240	(1,447)	(1,571)	1,343	1,352
2,405	2,269	2,639	2,329	214	240	(1,447)	(1,571)	33,024	33,122
(392)	(385)	(419)	(462)	(369)	(491)	1,447	1,571	(6,492)	(7,014)
2,013	1,884	2,220	1,868	(155)	(251)	–	–	26,532	26,108
(101)	–	(287)	(224)	22	27	–	–	(499)	(6)
1,912	1,884	1,933	1,644	(133)	(224)	–	–	26,033	26,102
60	76	161	144	15	15	–	1	1,847	1,891
–	–	–	–	–	–	–	–	191	67
60	76	161	144	15	15	–	1	2,038	1,958
112	5	74	57	142	120	(9)	(12)	751	708
2,084	1,965	2,168	1,845	25	(89)	(10)	(11)	28,822	28,768
1,055	964	805	739	(259)	94	–	–	17,997	17,346
–	–	–	–	–	–	–	–	(1)	(2)
1,055	964	805	739	(259)	94	–	–	17,996	17,345
–	–	–	–	–	–	–	–	7	7
452	436	832	651	2	(6)	–	–	5,970	5,765
396	269	231	167	39	35	(9)	(11)	2,727	2,878
3	–	2	5	(3)	–	–	–	218	153
(16)	(4)	(6)	(55)	2	–	–	–	(185)	(304)
1,890	1,665	1,864	1,508	(218)	123	(9)	(11)	26,733	25,844
194	300	304	338	243	(211)	–	–	2,088	2,924
16	14	5	7	4	3	–	–	89	109
23	16	10	17	–	–	–	–	228	148
–	–	–	–	85	74	–	–	100	97
155	270	288	313	155	(289)	–	–	1,670	2,570
–	–	111	117	–	–	–	–	124	133
155	270	177	196	155	(289)	–	–	1,546	2,437

Consolidated financial statements (continued)

Life –
Overview by
segment

Table 27.2

in USD millions, for the years ended December 31

	Europe, Middle East & Africa		North America	
	2017	2016	2017	2016
Revenues				
Life insurance deposits	15,107	12,218	1,735	238
Gross written premiums	8,364	9,911	58	49
Policy fees	1,605	1,539	265	102
Gross written premiums and policy fees	9,969	11,450	323	151
Net earned premiums and policy fees	9,239	10,917	301	132
Net investment income on Group investments	2,430	2,521	19	6
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	572	568	14	4
Net investment result on Group investments	3,002	3,089	33	11
Net investment income on unit-linked investments	1,301	1,385	(4)	(3)
Net capital gains/(losses) and impairments on unit-linked investments	7,978	10,436	80	40
Net investment result on unit-linked investments	9,279	11,822	75	36
Other income	506	605	19	11
Total BOP revenues	22,026	26,433	429	190
Benefits, losses and expenses				
Insurance benefits and losses, net	7,754	9,842	131	62
Policyholder dividends and participation in profits, net	10,423	12,572	117	47
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	157	296	–	–
Underwriting and policy acquisition costs, net	1,173	1,011	81	93
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	1,367	1,559	73	52
Interest credited to policyholders and other interest	235	238	28	20
Restructuring costs and other items not included in BOP	(104)	(101)	(1)	(1)
Total BOP benefits, losses and expenses	21,004	25,417	429	272
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)	1,021	1,016	–	(82)
Depreciation and impairments of property and equipment	10	14	–	–
Amortization and impairments of intangible assets	133	73	1	2
Interest expense on debt	9	10	–	–
Business operating profit before non-controlling interests	870	919	(2)	(85)
Non-controlling interests	40	31	–	–
Business operating profit	831	889	(2)	(85)

Life includes approximately USD 2.2 billion and USD 4 billion of gross written premiums and future life policyholder benefits for certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively (see note 3).

Asia Pacific		Latin America		Group Reinsurance		Eliminations		Total	
2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
102	114	2,228	2,097	–	–	–	–	19,172	14,666
931	697	2,690	2,208	7	–	(16)	(14)	12,034	12,851
117	114	49	51	–	–	–	–	2,036	1,806
1,048	811	2,739	2,259	7	–	(16)	(14)	14,070	14,657
792	688	2,478	2,116	1	–	–	–	12,810	13,854
118	116	361	350	–	–	(2)	(1)	2,925	2,993
56	47	7	22	–	–	–	–	649	640
174	163	368	372	–	–	(2)	(1)	3,574	3,633
92	73	17	23	–	–	–	–	1,406	1,478
110	5	1,319	1,300	–	–	–	–	9,486	11,781
202	78	1,336	1,323	–	–	–	–	10,892	13,259
29	39	87	62	–	–	–	(1)	641	716
1,196	968	4,269	3,873	1	–	(3)	(3)	27,918	31,461
286	301	1,088	926	–	–	–	–	9,259	11,130
229	116	1,326	1,332	–	–	–	–	12,095	14,067
15	8	–	–	–	–	–	–	171	304
163	140	1,072	912	–	–	–	–	2,489	2,155
310	276	210	317	–	–	–	(1)	1,959	2,203
40	41	11	8	–	–	–	–	315	307
6	4	(4)	(124)	–	–	–	–	(104)	(221)
1,049	885	3,703	3,372	–	–	–	(1)	26,185	29,945
147	83	566	501	1	–	(2)	(1)	1,733	1,516
2	2	3	5	–	–	–	–	15	21
13	7	14	18	–	–	–	–	161	100
2	2	–	–	–	–	(2)	(1)	9	10
129	73	549	477	1	–	–	–	1,548	1,385
(3)	(3)	253	228	–	–	–	–	289	255
132	76	296	249	1	–	–	–	1,258	1,130

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.3

in USD millions, for the years ended December 31

Business operating
profit by business

	Property & Casualty		Life	
	2017	2016	2017	2016
Revenues				
Direct written premiums	31,681	31,770	11,857	12,642
Assumed written premiums	1,343	1,352	177	208
Gross Written Premiums	33,024	33,122	12,034	12,851
Policy fees	–	–	2,036	1,806
Gross written premiums and policy fees	33,024	33,122	14,070	14,657
Less premiums ceded to reinsurers	(6,492)	(7,014)	(1,128)	(684)
Net written premiums and policy fees	26,532	26,108	12,942	13,973
Net change in reserves for unearned premiums	(499)	(6)	(132)	(119)
Net earned premiums and policy fees	26,033	26,102	12,810	13,854
Farmers management fees and other related revenues	–	–	–	–
Net investment income on Group investments	1,847	1,891	2,925	2,993
Net capital gains/(losses) and impairments on Group investments	191	67	649	640
Net investment result on Group investments	2,038	1,958	3,574	3,633
Net investment result on unit-linked investments	–	–	10,892	13,259
Other income	751	708	641	716
Total BOP revenues	28,822	28,768	27,918	31,461
of which: Inter-segment revenues	(238)	(283)	(215)	(263)
Benefits, losses and expenses				
Losses and loss adjustment expenses, net	17,997	17,346	–	–
Life insurance death and other benefits, net	(1)	(2)	9,258	11,130
Insurance benefits and losses, net	17,996	17,345	9,259	11,130
Policyholder dividends and participation in profits, net	7	7	12,095	14,067
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	171	304
Underwriting and policy acquisition costs, net	5,970	5,765	2,489	2,155
Administrative and other operating expense (excl. depreciation/amortization)	2,727	2,878	1,959	2,203
Interest credited to policyholders and other interest	218	153	315	307
Restructuring provisions and other items not included in BOP	(185)	(304)	(104)	(221)
Total BOP benefits, losses and expenses (before interest, depreciation and amortization)	26,733	25,844	26,185	29,945
Business operating profit (before interest, depreciation and amortization)				
	2,088	2,924	1,733	1,516
Depreciation and impairments of property and equipment	89	109	15	21
Amortization and impairments of intangible assets	228	148	161	100
Interest expense on debt	100	97	9	10
Business operating profit before non-controlling interests	1,670	2,570	1,548	1,385
Non-controlling interests	124	133	289	255
Business operating profit	1,546	2,437	1,258	1,130

Life includes approximately USD 2.2 billion and USD 4 billion of gross written premiums and future life policyholder benefits for certain universal life-type contracts in the Group's Spanish operations for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively (see note 3).

		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total		
	Farmers									
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	566	552	-	-	41	59	-	-	44,145	45,024
	995	1,597	48	48	79	80	(102)	(101)	2,539	3,184
	1,561	2,149	48	48	120	139	(102)	(101)	46,685	48,208
	310	311	-	-	83	290	-	-	2,429	2,407
	1,871	2,459	48	48	202	429	(102)	(101)	49,114	50,615
	(195)	(189)	(42)	(43)	(222)	(13)	102	101	(7,977)	(7,843)
	1,676	2,270	6	6	(19)	416	-	-	41,136	42,772
	546	(65)	-	-	5	40	-	-	(79)	(150)
	2,223	2,205	6	6	(14)	456	-	-	41,057	42,622
	2,892	2,867	-	-	-	-	-	-	2,892	2,867
	215	262	170	228	233	281	(175)	(180)	5,215	5,474
	1	-	-	-	(8)	(11)	-	-	833	697
	216	262	170	228	225	270	(175)	(180)	6,048	6,171
	136	39	-	-	636	315	-	-	11,664	13,613
	153	177	243	1,135	42	64	(648)	(1,601)	1,183	1,199
	5,619	5,550	419	1,368	889	1,105	(823)	(1,781)	62,844	66,471
	(37)	(35)	(318)	(1,196)	(15)	(5)	823	1,781	-	-
	1,044	1,085	-	-	52	53	-	-	19,094	18,484
	389	380	-	-	(97)	448	-	-	9,548	11,957
	1,434	1,465	-	-	(45)	501	-	-	28,643	30,441
	144	47	-	-	737	398	-	-	12,984	14,519
	-	-	-	-	-	-	-	-	171	304
	582	614	1	-	4	11	(7)	(7)	9,039	8,538
	1,521	1,408	321	1,348	87	122	(126)	(1,072)	6,490	6,888
	109	148	119	120	54	79	(269)	(281)	546	525
	(22)	(8)	(66)	(100)	(1)	(1)	-	-	(377)	(634)
	3,769	3,674	374	1,369	837	1,110	(402)	(1,360)	57,496	60,581
	1,850	1,876	45	-	52	(4)	(420)	(421)	5,348	5,890
	34	35	12	9	-	-	-	-	152	174
	125	119	56	49	-	-	-	-	570	416
	-	-	710	727	13	10	(420)	(421)	411	423
	1,691	1,722	(733)	(785)	39	(15)	-	-	4,215	4,877
	-	-	(2)	(6)	-	-	-	-	411	382
	1,691	1,722	(731)	(779)	39	(15)	-	-	3,803	4,495

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.4

in USD millions, for the year ended December 31

Reconciliation of
BOP to net income
after income taxes

	Property & Casualty		Life	
	2017	2016	2017	2016
Business operating profit	1,546	2,437	1,258	1,130
Revenues/(expenses) not included in BOP:				
Net capital gains/(losses) on investments and impairments, net of policyholder allocation	972	499	238	155
Net gains/(losses) on divestment of businesses ¹	(96)	(134)	7	47
Restructuring costs	(182)	(251)	(86)	(76)
Other adjustments ²	(3)	(53)	(18)	(145)
Add back:				
Business operating profit attributable to non-controlling interests	124	133	289	255
Net income before shareholders' taxes	2,361	2,631	1,689	1,366
Income tax expense/(benefit) attributable to policyholders	–	–	171	304
Net income before income taxes	2,361	2,631	1,861	1,670
Income tax (expense)/benefit				
attributable to policyholders				
attributable to shareholders				
Net income after taxes				
attributable to non-controlling interests				
attributable to shareholders				

¹ In 2017, Property & Casualty includes losses of USD 97 million for re-measurements of assets held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5). In 2016, USD 134 million of losses in Property & Casualty include USD (137) million related to the sale of businesses in South Africa and Morocco and the re-measurements of assets held for sale and USD 47 million of gains in Life relate to a forward sale agreement of a UK based distributor (see note 5).

² Other adjustments include USD 23 million and USD 256 million of non-operating charges for the years ended December 31, 2017 and 2016, respectively.

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	1,691	1,722	(731)	(779)	39	(15)	3,803	4,495
	35	19	(55)	23	10	168	1,201	863
	–	–	5	(2)	–	–	(84)	(89)
	(19)	(8)	(67)	(41)	(1)	(1)	(355)	(377)
	(3)	–	2	(58)	–	–	(23)	(256)
	–	–	(2)	(6)	–	–	411	382
	1,705	1,734	(849)	(864)	48	151	4,954	5,017
	–	–	–	–	–	–	171	304
	1,705	1,734	(849)	(864)	48	151	5,125	5,321
							(1,816)	(1,843)
							(171)	(304)
							(1,645)	(1,539)
							3,309	3,478
							305	268
							3,004	3,211

Consolidated financial statements (continued)

Assets and
liabilities by
business

Table 27.5

in USD millions, as of December 31

	Property & Casualty		Life	
	2017	2016	2017	2016
Assets				
Cash and cash equivalents	9,724	10,766	3,664	3,097
Total Group Investments	74,590	70,505	106,898	95,561
Equity securities	9,434	8,406	7,551	6,751
Debt securities	55,582	53,634	78,537	70,233
Investment property	4,501	4,016	7,481	6,295
Mortgage loans	1,293	1,285	5,175	4,920
Other loans	3,777	3,159	8,137	7,350
Investments in associates and joint ventures	2	5	15	13
Investments for unit-linked contracts ¹	–	–	115,659	114,362
Total investments	74,590	70,505	222,556	209,923
Reinsurers' share of liabilities for insurance contracts	13,414	11,852	1,858	2,749
Deposits made under assumed reinsurance contracts	158	142	70	82
Deferred policy acquisition costs	5,289	4,830	11,624	11,117
Deferred origination costs	–	–	460	426
Goodwill	1,350	808	183	168
Other intangible assets	1,483	1,461	2,766	2,759
Other assets ²	15,152	14,970	35,493	6,438
Total assets (after cons. of investments in subsidiaries)	121,160	115,333	278,675	236,759
Liabilities				
Liabilities for investment contracts	–	–	55,227	68,715
Liabilities for insurance contracts, gross	77,831	72,688	161,256	137,072
Reserves for losses and loss adjustment expenses, gross	60,080	56,074	–	–
Reserves for unearned premiums, gross	16,976	15,781	–	–
Future life policyholder benefits, gross	36	33	71,828	66,440
Policyholder contract deposits and other funds, gross	23	22	18,880	16,649
Reserves for unit-linked contracts, gross ¹	–	–	70,371	53,983
Other insurance liabilities, gross	716	777	178	–
Senior debt	703	415	–	–
Subordinated debt	973	905	649	593
Other liabilities ²	19,261	20,728	44,529	14,884
Total liabilities	98,768	94,737	261,661	221,264
Equity				
Shareholders' equity				
Non-controlling interests				
Total equity				
Total liabilities and equity				
Supplementary information				
Additions and capital improvements to property, equipment and intangible assets	264	406	185	123

¹ In 2017, the Group transferred a portfolio of stable value products (SVP) marketed with life insurance policies (Bank Owned Life Insurance, BOLI) from Non-Core Businesses to Life. The change resulted in a transfer of USD 8.3 billion of investments for unit-linked contracts and for reserves for unit-linked contracts.

² In 2017, the Group reclassified assets and liabilities of USD 29 billion respectively, to held for sale based on agreements to sell businesses in the UK (see note 5).

	Farmers		Group Functions and Operations		Non-Core Businesses		Eliminations		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
	1,103	1,754	12,015	10,608	1,551	1,683	(19,828)	(20,711)	8,228	7,197
	5,939	6,759	10,475	10,748	6,743	7,547	(10,562)	(8,510)	194,084	182,611
	31	144	596	492	174	115	–	–	17,787	15,908
	3,246	4,994	6,701	6,562	5,389	5,901	(1,196)	(1,142)	148,261	140,181
	169	21	10	10	78	220	–	–	12,238	10,562
	579	589	–	–	–	–	–	–	7,047	6,794
	1,914	1,011	3,168	3,685	1,099	1,309	(9,366)	(7,368)	8,730	9,146
	–	–	–	–	3	2	–	–	21	20
	807	677	–	–	4,233	10,868	–	–	120,699	125,907
	6,746	7,436	10,475	10,748	10,977	18,415	(10,562)	(8,510)	314,782	308,518
	2,319	698	–	–	3,389	3,113	(61)	(64)	20,918	18,347
	771	1,476	–	–	271	65	–	–	1,269	1,764
	1,730	1,833	–	–	15	15	5	1	18,663	17,796
	–	–	–	–	–	–	–	–	460	426
	819	819	–	–	–	–	–	–	2,353	1,795
	443	475	70	99	–	–	–	–	4,762	4,795
	1,623	1,697	846	981	1,782	1,689	(4,268)	(4,064)	50,629	21,711
	15,554	16,187	23,406	22,437	17,984	24,980	(34,713)	(33,347)	422,065	382,348
	204	189	–	–	197	209	–	–	55,627	69,113
	7,682	8,138	27	28	14,600	21,508	(61)	(64)	261,335	239,369
	809	918	22	22	4,508	4,200	(50)	(59)	65,368	61,155
	79	625	3	3	8	12	(5)	(4)	17,060	16,416
	2,073	1,988	2	2	3,596	3,978	(6)	–	77,529	72,440
	3,915	3,930	–	–	2,126	2,183	–	–	24,944	22,785
	807	677	–	–	4,235	10,870	–	–	75,413	65,530
	–	–	1	2	127	265	–	–	1,021	1,043
	–	–	10,579	9,054	288	300	(7,723)	(5,608)	3,846	4,162
	–	–	7,752	7,741	–	–	(2,436)	(2,189)	6,938	7,050
	1,777	2,153	15,131	14,859	3,220	3,043	(24,493)	(25,486)	59,425	30,181
	9,663	10,479	33,489	31,682	18,305	25,059	(34,713)	(33,347)	387,172	349,875
									33,063	30,660
									1,831	1,813
									34,893	32,473
									422,065	382,348
	174	155	31	31	–	–	–	–	653	715

Consolidated financial statements (continued)

Table 27.6

in USD millions, for the year ended December 31

	Commercial Insurance		Retail and Other Insurance	
	2017	2016	2017	2016
Gross written premiums and policy fees	15,852	15,873	18,441	18,606
Net earned premiums and policy fees	11,007	11,739	15,159	14,587
Insurance benefits and losses, net	9,213	8,427	9,041	8,823
Policyholder dividends and participation in profits, net	8	7	–	–
Total net technical expenses	3,038	3,215	5,270	5,025
Net underwriting result	(1,252)	90	848	738
Net investment income	1,122	1,135	710	740
Net capital gains/(losses) and impairments on investments	149	51	42	16
Net non-technical result (excl. items not included in BOP)	(45)	67	(59)	22
Business operating profit before non-controlling interests	(26)	1,343	1,541	1,515
Non-controlling interest	20	29	104	104
Business operating profit	(45)	1,315	1,436	1,412

¹ Commercial and Retail Insurance overview exclude Group ReinsuranceProperty & Casualty
– Commercial and
Retail Insurance
overview¹

Table 27.7

in USD millions

Property & Casualty
– Revenues and
non-current assets
by region

	Total		Gross written premiums and policy fees from external customers				Property, equipment and intangible assets	
	for the years ended		of which		of which		as of December 31	
	December 31		Commercial Insurance		Retail and Other Insurance			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Europe								
Austria	554	532					32	25
France	309	321					1	1
Germany	2,656	2,696					134	139
Italy	1,414	1,405					38	35
Ireland	375	353					51	45
Portugal	267	250					18	17
Spain	1,133	1,157					335	317
Switzerland	3,043	2,990					481	456
United Kingdom	2,830	3,020					114	261
Rest of Europe	643	703					112	123
Middle East & Africa								
Middle East	87	122					–	–
Morocco	–	92					–	–
South Africa	–	208					–	–
Europe, Middle East & Africa	13,311	13,850	4,898	4,844	8,413	9,006	1,316	1,418
North America								
Canada	458	559					9	11
United States	14,299	14,166					760	763
North America	14,756	14,725	8,078	8,174	6,678	6,551	769	774
Asia-Pacific								
Australia	725	581					789	42
Hong Kong	302	307					27	29
Japan	778	769					17	19
Malaysia	219	171					40	35
Taiwan	–	109					–	–
Rest of Asia-Pacific	315	265					3	4
Asia-Pacific	2,339	2,202	970	949	1,369	1,253	876	128
Latin America								
Argentina	419	422					4	6
Brazil	1,203	958					335	386
Chile	313	301					22	21
Mexico	650	574					147	145
Venezuela	19	57					–	1
Rest of Latin America	24	7					4	5
Latin America	2,628	2,319	662	680	1,966	1,639	512	564
Group Reinsurance								
Group Reinsurance	(13)	19	–	4	(13)	15	9	13
Total	33,020	33,115	14,608	14,651	18,412	18,465	3,483	2,896

Consolidated financial statements (continued)

Life –
Revenues and
non-current assets
by region

Table 27.8

in USD millions

	Gross written premiums and policy fees from external customers		Life insurance deposits		Property, equipment and intangible assets	
	for the years ended		for the years ended		as of December 31	
	December 31		December 31			
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Europe, Middle East & Africa						
Austria	183	134	49	51	27	24
Germany	1,762	2,018	1,885	1,895	284	231
Italy	822	452	1,121	1,524	55	49
Ireland ¹	611	534	3,043	2,432	8	11
Portugal	27	24	179	170	1	–
Spain	3,148	5,008	31	34	1,342	1,261
Switzerland	1,246	1,255	181	166	3	70
United Kingdom	1,560	1,409	7,171	4,636	148	204
Zurich International Life ²	405	498	1,447	1,310	20	24
Rest of Europe, Middle East & Africa	145	63	–	–	4	–
Europe, Middle East & Africa	9,909	11,395	15,107	12,218	1,891	1,874
North America						
United States	323	151	1,735	238	6	7
North America	323	151	1,735	238	6	7
Asia Pacific						
Australia	521	363	39	37	218	205
Hong Kong	54	62	26	30	–	–
Indonesia	33	20	–	–	2	1
Japan	246	191	–	–	15	17
Malaysia	194	171	36	46	82	77
Asia Pacific	1,048	807	102	114	317	300
Latin America						
Argentina	134	141	81	61	18	23
Brazil	1,455	1,177	2,038	1,915	450	499
Chile	765	561	109	91	260	254
Mexico	369	367	–	29	119	119
Uruguay	15	9	–	–	–	–
Venezuela	1	3	–	–	–	–
Latin America	2,739	2,259	2,228	2,097	848	895
Total	14,019	14,612	19,172	14,666	3,061	3,077

¹ Includes business written under freedom of services and freedom of establishment in Europe, and the related assets.² Includes business written through licenses, mainly into Asia Pacific and Middle East, and the related assets.

28. Interest in subsidiaries

Significant subsidiaries are defined as those subsidiaries which either individually or in aggregate, contribute significantly to gross written premiums, shareholder's equity, total assets or net income attributable to shareholders.

Table 28.1

as of December 31, 2017

Significant subsidiaries – non-listed

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %		Nominal value of share capital (in local currency millions)
Australia					
Cover-More Group Limited	Sydney	100	100	AUD	939.2
Zurich Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	426.5
Zurich Australian Insurance Limited	Sydney	100	100	AUD	6.6
Zurich Financial Services Australia Limited	Sydney	100	100	AUD	1,348.8
Austria					
Zürich Versicherungs-Aktiengesellschaft	Vienna	99.98	99.98	EUR	12.0
Brazil					
Zurich Santander Brasil Seguros e Previdência S.A.	Sao Paulo	51	51	BRL	1,659.2
Zurich Minas Brasil Seguros S.A.	Belo Horizonte	100	100	BRL	3,109.6
Zurich Resseguradora Brasil S.A.	Sao Paulo	100	100	BRL	204.0
Chile					
Chilena Consolidada Seguros de Vida S.A.	Santiago	98.99	98.99	CLP	44,718.8
Zurich Santander Seguros de Vida Chile S.A.	Santiago	51	51	CLP	24,252.9
Germany					
Deutscher Herold Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	18.4
Zürich Beteiligungs-Aktiengesellschaft (Deutschland)	Frankfurt	100	100	EUR	152.9
Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung Aktiengesellschaft	Bonn	100	100	EUR	68.5
Ireland					
Zurich Life Assurance plc	Dublin	100	100	EUR	17.5
Zurich Holding Ireland Limited	Dublin	100	100	EUR	0.1
Zurich Insurance plc	Dublin	100	100	EUR	8.2
Italy					
Zurich Investments Life S.p.A.	Milan	100	100	EUR	164.0
Luxembourg					
Zurich Eurolife S.A.	Leudelange	100	100	EUR	39.0
REX-ZDHL S.C.S. SICAV-SIF	Leudelange	100	100	EUR	849.5
Malaysia					
Zurich Insurance Malaysia Berhad	Kuala Lumpur	100	100	MYR	579.0
Mexico					
Zurich Santander Seguros México, S.A. ¹	Mexico City	99.99	99.99	MXN	190.0

Consolidated financial statements (continued)

Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)

Table 28.1

as of December 31, 2017

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %		Nominal value of share capital (in local currency millions)
Spain					
Bansabadell Pensiones, E.G.F.P, S.A. ²	Barcelona	50	50	EUR	7.8
Bansabadell Seguros Generales, S.A. de Seguros y Reaseguros ²	Barcelona	50	50	EUR	10.0
Bansabadell Vida S.A. de Seguros y Reaseguros ²	Barcelona	50	50	EUR	43.9
Zurich Latin America Holding S.L. - Sociedad Unipersonal	Barcelona	100	100	EUR	43.0
Zurich Santander Holding (Spain), S.L.	Boadilla del Monte	100	100	EUR	94.3
Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.	Madrid	100	100	EUR	40.0
Zurich Santander Insurance America, S.L.	Madrid	51	51	EUR	177.0
Zurich Vida, Compañía de Seguros y Reaseguros, S.A. - Sociedad Unipersonal	Madrid	100	100	EUR	56.4
Switzerland					
Genevoise Real Estate Company Ltd	Geneva	100	100	CHF	20.4
Zurich Finance Company AG	Zurich	100	100	CHF	0.2
Zurich Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	825.0
Zurich Investment Management AG	Zurich	100	100	CHF	10.0
Zurich Life Insurance Company Ltd	Zurich	100	100	CHF	60.0
Zürich Rückversicherungs-Gesellschaft AG	Zurich	100	100	CHF	11.7
Turkey					
Zurich Sigorta A.S.	Istanbul	100	100	TRY	168.9
United Kingdom					
Allied Zurich Holdings Limited	St. Hélier Cheltenham, England	100	100	GBP	90.7
Zurich Assurance Ltd	Cheltenham, England	100	100	GBP	236.1
Zurich Employment Services Limited	Cheltenham, England	100	100	GBP	182.4
Zurich Financial Services (UKISA) Limited	England	100	100	GBP	1,652.1
Zurich Holdings (UK) Limited	Fareham, England	100	100	GBP	147.8
Zurich International Life Limited	Douglas, Isle of Man	100	100	GBP	123.4
Zurich UK General Services Limited	Fareham, England Cheltenham, England	100	100	GBP	258.2
Zurich Finance (UK) plc	England	100	100	GBP	0.1

Significant
subsidiaries –
non-listed
(continued)

Table 28.1

as of December 31, 2017

	Registered office	Voting rights %	Ownership interest %		Nominal value of share capital (in local currency millions)
United States of America					
Farmers Group, Inc. ³	Reno, NV	100	100	USD	0.001
Farmers Reinsurance Company ³	Woodland Hills	87.90	95.38	USD	58.8
Farmers New World Life Insurance Company ³	Mercer Island, WA	100	100	USD	6.6
Zurich American Corporation	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich American Insurance Company (and subsidiaries)	New York, NY	100	100	USD	5.0
Rural Community Insurance Company	Anoka, MN	100	100	USD	3.0
Zurich American Life Insurance Company	Schaumburg, IL	100	100	USD	2.5
Zurich Holding Company of America, Inc. ⁴	Wilmington, DE	100	100	USD	–
ZCM Matched Funding Corp.	George Town, Cayman Islands	100	100	USD	0.00001
Centre Group Holdings (U.S.) Limited	New York, NY	100	100	USD	0.000001
ZCM (U.S.) Limited	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Capital Markets Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.00001
Zurich Structured Finance, Inc.	Wilmington, DE	100	100	USD	0.012

¹ The controlling shareholder of this subsidiary is Zurich Santander Holding Dos (Spain), S.L.

² Relates to Bansabadell insurance entities which are controlled by the Group.

³ The ownership percentages in Farmers Group, Inc. and its fully owned subsidiaries have been calculated based on the participation rights of Zurich Insurance Group in a situation of liquidation, dissolution or winding up of Farmers Group, Inc.

⁴ Shares have no nominal value in accordance with the company's articles of incorporation and local legislation.

Consolidated financial statements (continued)

Due to the nature of the insurance industry, the Group's business is subject to extensive regulatory supervision, and companies in the Group are subject to numerous legal restrictions and regulations. These restrictions may refer to minimum capital requirements or the ability of the Group's subsidiaries to pay dividends imposed by regulators in the countries in which the subsidiaries operate. These are considered industry norms, generally applicable to insurers who operate in the same markets.

For Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries, and the Bansabadell insurance entities, certain protective rights exist, which, among others, include liquidation, material sale of assets, transactions affecting the legal ownership structure, dividend distribution and capital increase, distribution channel partnerships and governance, which are not quantifiable.

For details on the Group's capital restrictions, see the capital management section in the risk review, which forms an integral part of the consolidated financial statements.

Table 28.2 shows the summarized financial information for each subsidiary that has non-controlling interests that are material to the Group.

Table 28.2

in USD millions, as of December 31

	Zurich Santander Insurance America, S.L. and its subsidiaries				Bansabadell insurance entities	
	2017		2016		2017	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Non-controlling interests percentage	49%	49%	50%	50%		
Total Investments	14,224	12,780	10,368	8,680		
Other assets	3,390	3,260	1,927	2,757		
Insurance and investment contract liabilities ¹	14,736	13,207	10,434	9,335		
Other liabilities	1,194	1,204	370	498		
Net assets	1,684	1,631	1,491	1,603		
Non-controlling interests in net assets	825	799	745	802		
Total revenues	3,447	3,342	3,022	5,144		
Net income after taxes	417	369	89	61		
Other comprehensive income	71	101	238	(53)		
Total comprehensive income	488	470	327	7		
Non-controlling interests in total comprehensive income	239	230	163	4		
Dividends paid to non-controlling interests	205	124	120	–		

¹ Includes reserves for premium refunds, liabilities for investment contracts, deposits received under ceded reinsurance contracts, deferred front-end fees and liabilities for insurance contracts.

29. Events after the balance sheet date

On January 18, 2018, the Group did an early redemption of USD 500 million perpetual capital notes, issued in 2012 by Zurich Insurance Company Ltd.

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated balance sheet as at December 31, 2017 and the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of cash flows and consolidated statement of changes in equity for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion the consolidated financial statements (pages 174 to 279 and the audited sections of the risk review on pages 122 to 155) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at December 31, 2017, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements" section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall Group audit materiality: USD 200 million

We concluded full scope audit work at 19 business units in 9 countries. The full scope audit work addressed 68% and 78% of the Group's gross written premiums and policy fees (GWP) and total assets, respectively. In addition, specific procedures were performed on a further 17 business units in 8 countries representing a further 8% and 2% of the Group's GWP and total assets, respectively.

The following are the key audit matters we have identified:

- Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities
- Valuation of property and casualty reserves
- Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts

Audit scope

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates.

In establishing the overall approach to the Group audit, we determined the type of work that needed to be performed at the business units by us, as the Group engagement team, or by component auditors from PwC network firms operating under our instruction. Where the work was performed by component auditors, we determined the level of involvement we needed to have in the audit work at those business units to be able to conclude whether sufficient appropriate audit evidence had been obtained as a basis for our opinion on the consolidated financial statements of the Group as a whole.

The Group's business units vary significantly in size and we identified 19 which, in our view, required an audit of their complete financial information, due to their size or risk characteristics. Audits of these business units were performed using materiality levels lower than the materiality level for the Group as a whole, ranging from USD 20 million to USD 130 million, and established by reference to the size of, and risks associated with, the business concerned. Specific audit procedures on certain balances and transactions were performed at a further 17 business units. Together the full scope audits and specific audit procedures accounted for 76% and 80% of Group GWP and total assets, respectively.

Our involvement included various site visits and component auditor working paper reviews across significant business units, together with discussions around audit approach and any audit results arising from the work, and regular conference calls with the component audit teams.

Audit materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of any misstatements, both individually and in aggregate on the consolidated financial statements as a whole.

Overall group audit materiality

Overall Group audit materiality: USD 200 million

How we determined it

We determined our materiality for the audit of the consolidated financial statements using quantitative and qualitative factors. Based on these factors we have selected a combined 3 year average of net income before income taxes (NIBIT) and business operating profit (BOP) as appropriate benchmarks for measuring audit materiality. We applied a 5% rule of thumb which resulted in an overall audit materiality of USD 200 million.

Rationale for the materiality benchmark applied

We chose NIBIT as a benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the Group's performance is most commonly measured, and is a generally accepted benchmark. We also consider BOP as a benchmark because, in our view, BOP is a key indicator for analysts and external parties.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 20 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report of the statutory auditor (continued)

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
<p>The Group's valuation of the actuarially determined life insurance assets (including deferred policy acquisition costs, deferred origination costs, and present value of future profits) and liabilities (reserves for insurance contracts and deferred front-end fees) is based on complex actuarial methodologies and models and involves comprehensive assumption setting processes with regards to future events. Actuarial assumptions selected by the Group with respect to interest rates, investment returns, mortality, morbidity, longevity, persistency, expenses, stock market volatility and future policyholder behavior and the underlying methodologies and assumptions used may result in material impacts on the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.</p> <p>Specifically, the continued low interest rate environment results in reduced investment returns creating a risk of accelerated amortization of deferred policy acquisition costs and a strain on the sufficiency of reserves for traditional life insurance contracts and also influences policyholders' behaviors.</p> <p>Refer to Notes 4 and 8 to the consolidated financial statements.</p>	<p>We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting processes used by management related to the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities.</p> <p>In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tested the completeness and accuracy of underlying data to source documentation. – Involved our life insurance actuarial specialists to independently test management's methodology and the assumptions used, with particular consideration of industry studies, the Group's experience and management's liability adequacy testing procedures. – Assessed the consistency of the life actuarial methods used across the Group's business units. – Challenged the Group's methodology and assumptions, focusing on changes to life actuarial methodology and assumptions during the year, by applying our industry knowledge and experience to compare whether the methodologies are in compliance with recognized actuarial practices as well as regulatory and reporting requirements. <p>Based on the work performed we determined the methodologies and assumptions used in the valuation of actuarially determined life insurance assets and liabilities are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.</p>

Valuation of property and casualty reserves

Key audit matter

The valuation of property and casualty loss reserves involves a high degree of subjectivity and complexity. Reserves for losses and loss adjustment expenses represent estimates of future payments of reported and unreported claims for losses and related expenses at a given date. The Group uses a range of actuarial methodologies to estimate these provisions. Property and casualty loss reserves require significant judgment relating to factors and assumptions such as inflation, claims development patterns and regulatory changes.

Specifically, long-tail lines of business, which often have low frequency, high severity claims settlements, are generally more difficult to project and subject to greater uncertainties than short-tail, high frequency claims. Further, not all catastrophic events can be modeled using actuarial methodologies, which increases the degree of judgment needed in estimating property and casualty loss reserves.

Refer to Notes 4 and 8 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over actuarial methodology, integrity of data used in the actuarial valuation, and the assumptions setting and governance processes used by management related to the valuation of property and casualty reserves.

In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Tested the completeness and accuracy of underlying claims data utilized by the Group's actuaries in estimating property and casualty loss reserves.
- Utilized information technology audit techniques to analyze claims through claims data plausibility checks and recalculation of claims development patterns.
- Involved our actuarial specialists to independently test management's property and casualty loss reserve studies and evaluate the reasonableness of the methodology and assumptions used against recognized actuarial practices and industry standards.
- Performed independent re-projections on selected product lines, particularly focusing on the largest and most uncertain property and casualty reserves. For these product lines our actuarial specialists compared their reprojected reserves to those recorded by the Group, and assessed any significant differences.
- Performed sensitivity testing and evaluated the appropriateness of any significant adjustments made to management's property and casualty reserve estimates.

Based on the work performed we determined the methodology and assumptions used in the valuation of property and casualty reserves are reasonable and in line with financial reporting requirements and industry accepted practice.

Report of the statutory auditor (continued)

Recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts**Key audit matter**

As detailed in Notes 3, 4 and 14 of the consolidated financial statements, the Group's goodwill is allocated to cash generating units (CGUs) that are identified generally at a segment level. The valuation and recoverability of significant goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts involves complex judgments and estimates, including projections of future income, terminal growth rate assumptions, and discount rates. These assumptions and estimates can have a material impact on the valuations and impairment decisions reflected in the consolidated financial statements of the Group.

Refer to Notes 3, 4 and 14 to the consolidated financial statements.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed and tested the design and operating effectiveness of selected key controls over projections of future income, terminal growth rate assumptions, and discount rates related to the recoverability of goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts.

In relation to the particular matters set out opposite, our substantive testing procedures included the following:

- Corroborated the justification of the CGUs defined by management for goodwill allocation.
- Tested the principles and integrity of the Group's discounted cash flow model that supports the value-in-use calculations in order to assess the appropriateness of the methodology applied in the Group's annual impairment assessment.
- Tested the reasonableness of the assumptions used in the impairment assessment including projections on future income (comparing forecast to actual results), terminal growth rate assumptions, discount rates and sensitivity analyses to determine the impact of those assumptions.
- Engaged our internal valuation experts to assist in the testing of key assumptions and inputs.

We determined that the assumptions used in the valuation of the significant goodwill, distribution agreements and attorney-in-fact contracts were reasonable.

Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, the audited sections of the risk review on pages 122 to 155, the Remuneration report of Zurich Insurance Group Ltd and our auditor's reports thereon. Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the consolidated financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Stephen O'Hearn
Global relationship partner

Zurich, February 7, 2018

Holding company

Review of the year

Net income after taxes for the year was CHF 2,370 million compared with CHF 1,791 million in 2016. The increase was mainly driven by a higher dividend income from its subsidiary Zurich Insurance Company Ltd (ZIC) of CHF 2,300 million in 2017 compared to CHF 1,400 million in 2016, partially offset by a decrease in interest income on subordinated loans to subsidiaries of CHF 415 million to CHF 97 million.

The Annual General Meeting on March 29, 2017, approved a total dividend of CHF 17.00 per share to be paid to the shareholders, whereof CHF 5.70 per share were paid out of the capital contribution reserve free of Swiss withholding tax and CHF 11.30 per share less 35 percent for Swiss withholding tax were paid out of the available earnings.

Shareholders' equity increased by CHF 16 million to CHF 16,725 million as of December 31, 2017, from CHF 16,709 million as of December 31, 2016. The increase was mainly driven by net income after taxes for the year as well as by capital contributed through the issuance of new shares to employees out of contingent capital, partially offset by the dividend of CHF 2,552 million paid in 2017. The Board of Directors will propose a distribution of a dividend partially from the available earnings for 2017 and partially from the capital contribution reserve. The portion from the capital contribution reserve will be exempt from Swiss withholding tax.

Contents

Income statements	287
Balance sheets	288
Notes to the financial statements	289
Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve	294
Report of the statutory auditor	296

Income statements

in CHF thousands, for the years ended December 31

	Notes	2017	2016
Other operating income		184	208
Other operating expenses	4	(19,247)	(14,108)
Depreciation and valuation adjustments to non-current assets	5	–	(62,000)
Financial income	6	2,401,635	1,922,356
<i>Dividend income</i>		2,300,000	1,400,000
<i>Interest income</i>		97,269	513,759
<i>Other financial income</i>		4,366	8,597
Financial expenses	7	(893)	(15,748)
Direct taxes	8	(11,594)	(39,269)
Net income after taxes		2,370,085	1,791,439

Holding company (continued)

Balance sheets

Assets	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2017	2016
Current assets				
	Cash and cash equivalents		534,714	337,786
	Receivables from third parties		321	–
	Accrued income and prepaid expenses from subsidiaries		7	207,521
	Derivatives with subsidiaries		–	931
	Total current assets		535,042	546,238
Non-current assets				
	Subordinated loans to subsidiaries	9	4,832,405	4,832,405
	Investments in subsidiaries	10	11,368,069	11,368,069
	Total non-current assets		16,200,474	16,200,474
	Total assets		16,735,516	16,746,712

Liabilities and shareholders' equity	in CHF thousands, as of December 31	Notes	2017	2016
Short-term liabilities				
	Other liabilities to third parties		8,198	33,024
	Other liabilities to shareholders		1,320	1,192
	Accrued expenses and deferred income to subsidiaries		953	993
	Accrued expenses and deferred income to third parties		24	971
	Derivatives with subsidiaries		13	1,712
	Total short-term liabilities		10,508	37,892
	Total liabilities		10,508	37,892
Shareholders' equity (before appropriation of available earnings)				
	Share capital	12	15,134	15,061
	Legal reserves:		835,514	1,495,143
	<i>Capital contribution reserve¹</i>	13	494,374	1,154,003
	<i>General capital contribution reserve</i>		212,286	860,481
	<i>Reserve for treasury shares</i>	14	282,088	293,522
	<i>General legal reserve</i>		341,140	341,140
	Free reserve	15	344,624	342,664
	Retained earnings:			
	<i>As of January 1</i>		14,855,952	13,064,513
	<i>Dividends paid</i>		(1,696,301)	–
	<i>Net income after taxes</i>		2,370,085	1,791,439
	Retained earnings, as of December 31		15,529,736	14,855,952
	Total shareholders' equity (before appropriation of available earnings)		16,725,008	16,708,820
	Total liabilities and shareholders' equity		16,735,516	16,746,712

¹ Dividends paid in the year, out of capital contribution reserve in respect of the 2016 result, amounting to CHF 855,656.

Notes to the financial statements

1. General information

Zurich Insurance Group Ltd (the Company) is a public limited company domiciled in Zurich, Switzerland, and its shares are listed on the SIX Swiss Exchange. It was incorporated on April 26, 2000, and is the holding company of the Zurich Insurance Group with the principal activity of holding subsidiary companies. The Company does not employ staff, as employees work in a joint capacity for Zurich Insurance Company Ltd (ZIC).

2. Basis of presentation

Zurich Insurance Group Ltd presents its financial statements in accordance with Swiss law.

All amounts in these financial statements including the notes are shown in Swiss franc thousands, rounded to the nearest thousand, unless otherwise specified.

3. Summary of significant accounting policies

a) Exchange rates

Unless otherwise stated, assets and liabilities expressed in currencies other than Swiss francs are translated at year end exchange rates. Revenues and expenses are translated using the exchange rate at the date of the transaction. Net unrealized exchange losses are recorded in the income statements and net unrealized exchange gains are deferred until realized.

b) Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries are equity interests, held on a long-term basis for the purpose of the holding company's business activities. Each investment in subsidiaries is valued individually and carried at its cost less adjustments for impairments.

c) Accrued income

Income is accrued for interest which is earned but not yet due for payment at the end of the reporting period.

d) Derivatives

Derivatives are carried at market value, with changes in the market value recorded in the income statement.

4. Other operating expenses

Other operating expenses include directors' fees of CHF 4.8 million and CHF 4.6 million for the years ended December 31, 2017, and December 31, 2016, respectively. Overhead expenses increased by CHF 4.3 million to CHF 8.5 million in 2017. In addition, fees paid to the Swiss Financial Market Supervisory Authority of CHF 3.2 million and CHF 3.7 million are included for the years ended December 31, 2017, and December 31, 2016.

5. Depreciation and valuation adjustments to non-current assets

In 2017, no impairment on investments in subsidiaries was recorded. In 2016, the investment in Zurich Financial Services EUB Holdings Limited was impaired by CHF 62 million.

6. Financial income

Financial income for the year 2017 mainly consists of dividend income of CHF 2,300 million (2016: CHF 1,400 million) received from the Company's subsidiary ZIC and interest income of CHF 97 million (2016: CHF 512 million) on the subordinated loan with ZIC. This interest income is recognized when Zurich Insurance Company Ltd declares its intention to pay a dividend to the Company. As of December 31, 2017, ZIC has not declared its intention to pay a dividend for 2017 and hence, no accrual is recognized in the Company's financial statements.

Holding company (continued)

7. Financial expenses

Financial expenses for the year 2017 decreased by CHF 14.8 million to CHF 0.9 million mostly driven by realized and unrealized foreign exchange losses of CHF 0.9 million compared with CHF 9.9 million in the previous year and lower interest expense of CHF 5.8 million due to the repayment of the loan with Farmers Group, Inc., in December 2016.

8. Direct taxes

Direct taxes include income and capital taxes in Switzerland.

9. Subordinated loans to subsidiaries

Subordinated loans include a loan to Zurich Insurance Company Ltd of CHF 4,832 million as of December 31, 2017 and 2016, respectively.

10. Investments in subsidiaries

Investments in subsidiaries	as of December 31		2017			2016		
	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %	Carrying value ¹	Voting rights in %	Capital rights in %		
Zurich Insurance Company Ltd	11,088,466	100.00	100.00	11,088,466	100.00	100.00		
Zurich Financial Services EUB Holdings Ltd	121,436	99.90	99.90	121,436	99.90	99.90		
Farmers Group, Inc.	157,992	12.10	4.62	157,992	12.10	4.62		
Allied Zurich Limited	175	100.00	100.00	175	100.00	100.00		
Total	11,368,069			11,368,069				

¹ in CHF thousands.

In addition to the above mentioned directly held subsidiaries, the Company indirectly owns additional subsidiaries primarily through Zurich Insurance Company Ltd. Information regarding indirectly owned subsidiaries is included on pages 275 to 277 of this Annual Report.

11. Commitments and contingencies

Zurich Insurance Group Ltd has provided unlimited guarantees in support of entities belonging to the Zurich Capital Markets group of companies. The Company has also entered into support agreements and guarantees for the benefit of certain of its subsidiaries. They amounted to CHF 1,319 million as of December 31, 2017, and CHF 2,281 million as of December 31, 2016. The decrease is mainly due to an expired guarantee in the amount of USD 1,000 million (CHF 975 million) provided to a fully owned subsidiary to secure the subordinated debt obligation of the issuer. Furthermore, the Company has issued an unlimited guarantee in favor of the Institute of London Underwriters in relation to business transferred to Zurich Insurance plc from a Group company which no longer has insurance licenses.

Zurich Insurance Group Ltd knows of no event of default that would require it to satisfy any of these guarantees or to take action under a support agreement.

12. Share capital**a) Changes to the share capital**

At the Annual General Meeting of March 29, 2017, the shareholders approved to increase the authorized and contingent share capital. Furthermore, the shareholders approved an extension of the authorized share capital until March 29, 2019. The authorized share capital (Art. 5bis 1) amounted to 45,000,000 shares. The contingent share capital for Financial Instruments (Art. 5ter 1a) amounted to 30,000,000 shares and the contingent share capital for employees (Art. 5ter 2a) amounted to 4,955,408 shares. During the years 2017 and 2016, a total of 732,445 shares and 202,442 shares, respectively, were issued to employees out of the contingent capital.

b) Authorized share capital (as specified in Article 5bis of the Articles of Association)

Until March 29, 2019, the Board of Zurich Insurance Group Ltd is authorized to increase the share capital by an amount not exceeding CHF 4,500,000 by issuing up to 45,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. An increase in partial amounts is permitted. The Board would determine the date of issue of any such new shares, the issue price, type of payment, conditions for exercising subscription rights, and the commencement of entitlement to dividends.

The Board may issue such new shares by means of a firm underwriting by a banking institution or syndicate with a subsequent offer of those shares to current shareholders. The Board may allow the expiry of subscription rights which have not been exercised, or it may place these rights as well as shares, the subscription rights of which have not been exercised, at market conditions.

The Board is further authorized to restrict or exclude the subscription rights of shareholders and to allocate them to third parties, the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, up to a maximum of 15,000,000 fully paid registered shares, if the shares are to be used:

- for the take-over of an enterprise, of parts of an enterprise or of participations or for investments by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, or the financing including re-financing of such transactions; or
- for the purpose of expanding the scope of shareholders in connection with the quotation of shares on foreign stock exchanges or issuance of shares on the national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- for the conversion of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') issued by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies; or
- for the improvement of the regulatory capital position of the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

Up to March 29, 2019, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

c) Contingent share capital (as specified in Article 5ter of the Articles of Association)***Financial Instruments***

The share capital of Zurich Insurance Group Ltd may be increased by an amount not exceeding CHF 3,000,000 by issuing of up to 30,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each by the voluntary or mandatory exercise of conversion and/or option rights which are granted in connection with the issuance of loans, bonds, similar debt instruments, equity-linked instruments or other financial market instruments (collectively, the 'Financial Instruments') by Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies or by mandatory conversion of Financial Instruments issued by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies, that allow for contingent mandatory conversion into shares of Zurich Insurance Group Ltd, or by exercising option rights which are granted to the shareholders. The subscription rights are excluded. The then-current owners of the Financial Instruments shall be entitled to subscribe for the new shares. The conversion and/or option conditions are to be determined by the Board.

The Board is authorized, when issuing Financial Instruments to restrict or exclude the advance subscription rights in cases where they are issued:

- for the financing including re-financing of a take-over of an enterprise, of parts of an enterprise, or of participations or of investments by the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies; or
- on national or international capital markets (including private placements to one or more selected investors); or
- for the improvement of the regulatory capital position of the Zurich Insurance Group Ltd or one of its group companies in a fast and expeditious manner.

If the advance subscription rights are restricted or excluded by a resolution of the Board, the following applies: the Financial Instruments are to be issued at prevailing market conditions (including standard dilution protection clauses in accordance with market practice) and the setting of the conversion or issue price of the new shares must take due account of the stock market price of the shares and/or comparable instruments priced by the market at the time of issue or time of conversion.

Holding company (continued)

The conversion rights may be exercisable during a maximum of ten years and option rights during a maximum of seven years from the time of the respective issue; contingent conversion features may remain in place indefinitely.

Up to March 29, 2019, the total of new shares issued from (i) authorized share capital where the subscription rights were restricted or excluded, and (ii) contingent share capital in connection with Financial Instruments where the advance subscription rights were restricted or excluded, may not exceed 30,000,000 new shares.

Employee participation

On January 1, 2017, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 68,785.30 or 687,853 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. On January 1, 2016, the contingent share capital, to be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and its subsidiaries, amounted to CHF 89,029.50 or 890,295 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each.

During 2017 and 2016, 732,445 shares and 202,442 shares, respectively, were issued to employees from contingent share capital. At the Annual General Meeting of March 29, 2017, the shareholders approved to increase the contingent share capital that can be issued to employees of Zurich Insurance Group Ltd and group companies to CHF 500,000 by issuing up to 5,000,000 fully paid registered shares with a nominal value of CHF 0.10 each. The remaining contingent share capital, which can be issued to employees amounted to CHF 495,540.80 and CHF 68,785.30 or 4,955,408 and 687,853 fully paid registered shares as of December 31, 2017 and 2016, respectively, with a nominal value of CHF 0.10 each. Subscription rights of the shareholders, as well as advance subscription rights, are excluded. The issuance of new shares or respective option rights to employees is subject to one or more regulations to be issued by the Board and takes into account performance, functions, levels of responsibility and criteria of profitability. New shares or option rights may be issued to employees at a price lower than that quoted on the stock exchange.

13. Capital contribution reserve**Capital contribution reserve**

in CHF thousands	2017	2016
As of January 1	1,154,003	3,645,548
Transfer to free reserve (adjustment capital contribution reserve)	(1,960)	(458)
Dividend payment out of capital contribution reserve	(855,656)	(2,537,305)
Agio on share-based payment transactions	197,987	46,218
As of December 31	494,374	1,154,003

14. Reserve for treasury shares

This reserve corresponds to the purchase value of all Zurich Insurance Group Ltd shares held by companies of the Zurich Insurance Group as shown in the table below. The Company itself does not hold any treasury shares.

Capital contribution reserve (reserve for treasury shares)

	Number of shares 2017	Purchase value 2017 ¹	Number of shares 2016	Purchase value 2016 ¹
As of January 1	1,203,523	293,522	1,243,931	303,361
Sales during the year	(46,956)	(11,434)	(40,408)	(9,839)
As of December 31	1,156,567	282,088	1,203,523	293,522
Average selling price, in CHF		262		248

¹ in CHF thousands

15. Free reserve

Free reserve	in CHF thousands	2017	2016
	As of January 1	342,664	342,206
	Transfer from capital contribution reserve	1,960	458
	As of December 31	344,624	342,664

16. Shareholders

According to information available as of December 31, 2017, Zurich Insurance Group Ltd is not aware of any person or institution, other than BlackRock, Inc., New York, (>5 percent of the shares) and The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, (>3 percent of the shares) which, directly or indirectly, had an interest as a beneficial owner in shares, option rights and/or conversion rights relating to shares of Zurich Insurance Group Ltd exceeding the relevant thresholds prescribed by law.

17. Remuneration of the Board of Directors and the Executive Committee

The information required by articles 14–16 of the Ordinance Against Excessive Compensation, which prevails over article 663bbis of the Swiss Code of Obligations, is disclosed and audited in the remuneration report on pages 82 to 115 of this Annual Report.

18. Shareholdings of the Board of Directors and the Executive Committee

The information on share and share option holdings of Directors and of the members of the Executive Committee (ExCo), who held office as of December 31, 2017, as required by article 663c paragraph 3 and article 959c paragraph 2 cif 11 of the Swiss Code of Obligations is included and audited in the remuneration report on pages 82 to 115 of this Annual Report.

19. Supplementary information

Cash and cash equivalents of CHF 535 million include restricted cash of CHF 0.4 million as of December 31, 2017, compared to cash and cash equivalents of CHF 338 million and thereof restricted cash of CHF 0.4 million in the previous year.

Holding company (continued)

Proposed appropriation of available earnings and capital contribution reserve

as of December 31	2017	2016
Registered shares eligible for dividends		
Eligible shares	151,339,851	150,607,406

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on April 4, 2018, a total dividend of CHF 18.00 per share.

in CHF thousands	Available earnings
Appropriation of available earnings	
As of January 1, 2018	15,529,736
Dividend payment out of available earnings ¹	(2,512,242)
Balance carried forward¹	13,017,494

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on April 4, 2018, to pay a dividend of CHF 2,512 million out of available earnings and to carry forward retained earnings of CHF 13,017 million as shown in the above table.

in CHF thousands	Capital contribution reserve
Appropriation of capital contribution reserve	
As of January 1, 2018 (incl. reserve for treasury shares)	494,374
Dividend payment out of capital contribution reserve ¹	(211,876)
Balance carried forward¹	282,498

¹ These figures are based on the issued share capital as of December 31, 2017. They may change following the issuance of shares out of contingent capital for employees after the balance sheet date (see note 12). Treasury shares are not entitled to dividends.

The Board of Directors proposes to the shareholders at the Annual General Meeting on April 4, 2018, to pay a dividend of CHF 212 million from the capital contribution reserve.

If these proposals are approved, a dividend of CHF 16.60 per share, less 35 percent for Swiss withholding tax, as well as a dividend of CHF 1.40 per share exempt from Swiss withholding tax are expected to be paid starting from April 10, 2018.

Zurich, February 7, 2018

On behalf of the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd

T. de Swaan

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Report of the statutory auditor

Report of the statutory auditor

To the General Meeting of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

Report on the audit of the financial statements

Opinion

We have audited the financial statements of Zurich Insurance Group Ltd, which comprise the income statement for the year ended December 31, 2017, balance sheet as at December 31, 2017, and notes, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements as at December 31, 2017 comply with Swiss law and the Company's articles of association.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall audit materiality: CHF 170 million

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.

As key audit matter the following area of focus has been identified:

- Valuation of Investments in subsidiaries

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgments were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Audit materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material, if individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgment, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the financial statements as a whole.

Overall audit materiality	CHF 170 million
How we determined it	1% of total assets
Rationale for the materiality benchmark applied	We chose total assets as the benchmark because, in our view, it is the relevant benchmark for a holding company with no own business activities, and is a generally accepted benchmark.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 17 million identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Report of the statutory auditor (continued)

Report on key audit matters based on the circular 1/2015 of the Federal Audit Oversight Authority

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of Investments in subsidiaries

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
<p>We consider the investments in subsidiaries to be a key audit matter not only due to the judgment involved but also based on the magnitude of CHF 11.4 billion, which makes up more than 67% of the Company's total assets.</p>	<p>In relation to the particular matters set out opposite, our testing procedures included the following:</p>
<p>The determination whether an investment in subsidiary needs to be impaired includes assumptions about the profitability of the underlying business and growth, which involves management's judgment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Assessed the appropriateness of the Company's impairment testing methodology. – Obtained an understanding of management's process and controls. – Tested the mathematical accuracy of management's calculations.
<p>Investments in subsidiaries are carried at cost less necessary impairments and valued on an individual basis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Re-performed management's impairment test on the carrying value of each investment in subsidiary, and challenged the impairment decisions taken.
<p>Management assesses whether there are any impairments in the carrying value of the investments in subsidiaries. As a first step the Company compares the carrying value to the IFRS net asset value of the subsidiary as at December 31. If the net asset value is below the carrying value, then the Company may perform a valuation of the subsidiary by using a discounted cash flow analysis. If the valuations still indicate a need for an impairment, the Company reduces the carrying value of the investment in subsidiary accordingly.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Tested the required disclosures in the notes to the financial statements.
<p>We refer to note 3, para b) ("Summary of significant accounting policies") and note 10 ("Investments in subsidiaries") to the 2017 financial statements.</p>	<p>We determined that the carrying value of investments in subsidiaries and the decisions made in connection with potential impairments thereof are reasonable and supportable. The methodology used by management serves as an adequate and sufficient basis for their decisions.</p>

Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the Company's articles of association, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the Company's articles of association. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert
Auditor in charge

Ray Kunz
Audit expert

Zurich, February 7, 2018

Independent auditor's report

Independent auditor's report

On the conditional capital increase to the Board of Directors of Zurich Insurance Group Ltd, Zurich

We have audited the issue of new shares by Zurich Insurance Group Ltd in the period from January 1, 2017, to December 31, 2017, pursuant to the resolutions of the general meeting of March 30, 2010, and March 29, 2017, in accordance with article 653f para. 1 Code of Obligations (CO).

Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the issue of new shares in accordance with the legal requirements and the Company's articles of association.

Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion based on our audit as to whether the issue of new shares complies with Swiss law and the Company's articles of association. We conducted our audit in accordance with Swiss Auditing Standards. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the issue of new shares complies with the legal requirements and Company's articles of association.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence so that material breaches of the legal requirements and the Company's articles of association for the issue of new shares may be identified with reasonable assurance. The procedures selected depend on the auditor's judgement, including the assessment of the risks of material breaches of the requirements concerning the issue of new shares, whether due to fraud or error.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion

In our opinion, the issue of 732,445 registered shares with a nominal value of CHF 0.10 complies with Swiss law and the Company's articles of association.

PricewaterhouseCoopers AG

Mark Humphreys
Audit expert

Nicolas Juillerat
Audit expert

Zurich, January 19, 2018

THIS PAGE HAS INTENTIONALLY BEEN LEFT BLANK

Deutsche Übersetzung

Im Folgenden werden Bilanz und Erfolgsrechnung der Konzernrechnung und des statutarischen Einzelabschlusses der Holdinggesellschaft in deutscher Sprache präsentiert. Wir weisen darauf hin, dass die Übersetzung dieser Tabellen vom englischen Original in die deutsche Sprache von der externen Revisionsstelle der Gruppe nicht revidiert wurde.

Inhalt

Auszug aus der Konzernrechnung

– Konsolidierte Erfolgsrechnung	303
– Konsolidierte Bilanz	304

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

– Erfolgsrechnung	320
– Bilanz	321

Auszug aus der Konzernrechnung

Konsolidierte Erfolgsrechnung

In Millionen USD für die per 31. Dezember abgeschlossenen Jahre	2017	2016
Erträge		
Bruttoprämien	46'685	48'208
Policengebühren	2'429	2'407
Bruttoprämien und Policengebühren	49'114	50'615
Abzüglich: an die Rückversicherer zedierte Prämien	(7'977)	(7'843)
Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung	41'136	42'772
Veränderung des Prämienübertrags	(79)	(150)
Verdiente Prämien und Policengebühren für eigene Rechnung, netto	41'057	42'622
Farmers Managementgebühren und verbundene Erträge	2'892	2'867
Erträge aus den Kapitalanlagen der Gruppe, netto	5'215	5'474
Realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen	2'034	1'560
Ergebnis aus Kapitalanlagen der Gruppe, netto	7'249	7'034
Erträge aus Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter, netto	11'664	13'613
Gewinne/(Verluste) aus Veräusserung von Geschäftsbereichen	(84)	(89)
Übrige Erträge	1'183	1'199
Gesamtertrag	63'961	67'245
Aufwendungen		
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen, (inkl. Rückversicherung)	34'894	35'123
Abzüglich: an Rückversicherer zedierte Versicherungsleistungen	(6'252)	(4'682)
Gesamtaufwand für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung	28'643	30'441
Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, netto	12'984	14'519
Abschlussaufwand	9'039	8'538
Übriger Betriebs- und Verwaltungsaufwand	7'212	7'478
Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen	411	423
Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und übriger Zinsaufwand	546	525
Gesamtaufwand	58'835	61'924
Gewinn vor Ertragssteuern	5'125	5'321
davon: Den Minderheitsanteilen zurechenbar	459	408
Ertragssteuern	(1'816)	(1'843)
den Versicherungsnehmern zurechenbar	(171)	(304)
den Aktionären zurechenbar	(1'645)	(1'539)
davon: den Minderheitsanteilen zurechenbar	(154)	(140)
Reingewinn nach Steuern	3'309	3'478
den Minderheitsanteilen zurechenbar	305	268
den Aktionären zurechenbar	3'004	3'211
in USD		
Basis-Gewinn je Aktie	20,02	21,51
Verwässerter Gewinn je Aktie	19,90	21,36
in CHF		
Basis-Gewinn je Aktie	19,71	21,18
Verwässerter Gewinn je Aktie	19,58	21,04

Auszug aus der Konzernrechnung (fortgesetzt)

Konsolidierte Bilanz

Aktiven	in Millionen USD, per 31. Dezember	2017	2016
Aktiven			
Flüssige Mittel		8'228	7'197
Total Kapitalanlagen der Gruppe		194'084	182'611
Aktien		17'787	15'908
Obligationen		148'261	140'181
Liegenschaften für Anlagezwecke		12'238	10'562
Hypotheken		7'047	6'794
Übrige Darlehen		8'730	9'146
Anteile an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen		21	20
Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter		120'699	125'907
Total Kapitalanlagen		314'782	308'518
Anteil der Rückversicherer an den versicherungstechnischen Rückstellungen		20'918	18'347
Depotforderungen aus übernommener Rückversicherung		1'269	1'764
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge (DAC)		18'663	17'796
Aktivierte Abschlussaufwendungen für Investmentverträge (DOC)		460	426
Forderungen und übrige Aktiven		18'195	17'755
Latente Steuerguthaben		1'076	1'448
Aktiva aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen		29'371	530
Liegenschaften und Sachanlagen		961	953
Bevollmächtigungsverträge		1'025	1'025
Goodwill		2'353	1'795
Übrige immaterielle Aktiven		4'762	4'795
Total Aktiven		422'065	382'348

Passiven

in Millionen USD, per 31. Dezember

2017

2016

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten aus Investmentverträgen	55'627	69'113
Depotverpflichtungen aus zedierter Rückversicherung	512	568
Abgegrenzte Abschlussgebühren (DFEF)	5'429	4'872
Versicherungstechnische Rückstellungen	261'335	239'369
Verpflichtungen zum Rückkauf von Wertschriften	1'394	1'280
Übrige Verbindlichkeiten	18'463	18'609
Latente Steuerverbindlichkeiten	4'357	4'562
Verbindlichkeiten aus zur Veräußerung gehaltenen Geschäftsbereichen	29'271	290
Vorrangige Darlehen und Anleihen	3'846	4'162
Nachrangige Darlehen und Anleihen	6'938	7'050
Total Verbindlichkeiten	387'172	349'875

Eigenkapital

Aktienkapital	11	11
Kapitalreserven	1'162	1'348
Nicht realisierte Gewinne/(Verluste) auf zur Veräußerung verfügbaren Kapitalanlagen, netto	3'078	2'809
Cashflow Hedges	410	418
Währungsumrechnungsdifferenzen	(8'762)	(9'973)
Neubewertungsreserven	228	235
Gewinnreserven	36'936	35'812
Den Aktionären zurechenbares Eigenkapital	33'062	30'660
Minderheitsanteile	1'831	1'813
Total Eigenkapital	34'893	32'473
Total Passiven	422'065	382'348

Auszug aus der statutarischen Jahresrechnung der Holdinggesellschaft

Erfolgsrechnung

in Tausend CHF, für die per 31. Dezember abgeschlossenen Geschäftsjahre	2017	2016
Uebrigster betrieblicher Ertrag	184	208
Uebrigster betrieblicher Aufwand	(19'247)	(14'108)
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Positionen des Anlagevermögens	–	(62'000)
Finanzertrag	2'401'635	1'922'356
<i>Dividendenertrag</i>	2'300'000	1'400'000
<i>Zinsertrag</i>	97'269	513'759
<i>Uebrigster finanzieller Ertrag</i>	4'366	8'597
Finanzaufwand	(893)	(15'748)
Direkte Steuern	(11'594)	(39'269)
Jahresgewinn nach Steuern	2'370'085	1'791'439

Bilanz

Aktiven

in Tausend CHF, per 31. Dezember	2017	2016
Umlaufvermögen		
Flüssige Mittel	534'714	337'786
Forderungen gegenüber Dritten	321	–
Aktive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften	7	207'521
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften	–	931
Total Umlaufvermögen	535'042	546'238
Anlagevermögen		
Nachrangige Darlehen an Tochtergesellschaften	4'832'405	4'832'405
Beteiligungen	11'368'069	11'368'069
Total Anlagevermögen	16'200'474	16'200'474
Total Aktiven	16'735'516	16'746'712

Passiven

in Tausend CHF, per 31. Dezember	2017	2016
Kurzfristiges Fremdkapital		
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	8'198	33'024
Uebrigere Verbindlichkeiten gegenüber Aktionären	1'320	1'192
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Tochtergesellschaften	953	993
Passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber Dritten	24	971
Derivate gegenüber Tochtergesellschaften	13	1'712
Total kurzfristiges Fremdkapital	10'508	37'892
Total Fremdkapital	10'508	37'892
Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)		
Aktienkapital	15'134	15'061
Gesetzliche Reserven:	835'514	1'495'143
<i>Gesetzliche Kapitalreserve¹</i>	<i>494'374</i>	<i>1'154'003</i>
<i>Allgemeine Kapitaleinlagereserve</i>	<i>212'286</i>	<i>860'481</i>
<i>Reserve für eigene Aktien</i>	<i>282'088</i>	<i>293'522</i>
<i>Gesetzliche Gewinnreserve</i>	<i>341'140</i>	<i>341'140</i>
Freiwillige Gewinnreserve	344'624	342'664
Gewinnvortrag:		
<i>Per 1. Januar</i>	<i>14'855'952</i>	<i>13'064'513</i>
<i>Dividende</i>	<i>(1'696'301)</i>	–
<i>Jahresgewinn nach Steuern</i>	<i>2'370'085</i>	<i>1'791'439</i>
Gewinnvortrag per 31. Dezember	15'529'736	14'855'952
Total Eigenkapital (vor Gewinnverwendung)	16'725'008	16'708'820
Total Passiven	16'735'516	16'746'712

¹ Die aus der Kapitaleinlagereserve bezahlte Dividende für das Geschäftsjahr 2016 beträgt CHF 855'656.

Gruppe

Buchwert je Aktie

Diese Kennzahl wird berechnet, indem das den Aktionären zurechenbare Eigenkapital durch die Anzahl ausgegebener Aktien abzüglich eigener Aktien zum Ende des Berichtszeitraums geteilt wird.

Business Operating Profit (Betriebsgewinn – BOP)

ist die interne Leistungskennzahl womit die Gruppe alle Geschäftseinheiten führt. Es zeigt das Ergebnis nach Minderheitsbeteiligungen, welches um den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen bereinigt wurde. Daher wird der BOP um Ertragssteuern, realisierte Gewinne/(Verluste) und Wertminderungen aus Kapitalanlagen (mit Ausnahme bestimmter in Non-Core Businesses enthaltener nicht-versicherungsbezogener Geschäfte, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteter Hedge-Fund-Anlagen, bestimmter zu konkreten ökonomischen Sicherungszwecken gehaltener Wertpapiere und der Anteile der Versicherungsnehmer am Anlageergebnis des Lebensversicherungsgeschäfts) sowie nichtoperative Wechselkursveränderungen bereinigt. Zudem werden auf besondere Umstände zurückzuführende Positionen wie Restrukturierungskosten, Rechtsstreitigkeiten ausserhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, Gewinne und Verluste aus der Veräusserung von Geschäften und Wertminderungen auf Goodwill nicht in die Berechnung des BOP eingeschlossen. Der **BOPBIDA (Business Operating Profit before Interest, Depreciation and Amortization)** ist der BOP vor Zinsaufwand für Darlehen und Anleihen, Abschreibungen und Wertminderungen auf Liegenschaften und Sachanlagen sowie Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, wohingegen Abschreibungen auf aktivierte Abschlussaufwendungen für Versicherungsverträge und Investmentverträge sowie Betriebsvereinbarungen berücksichtigt werden.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite, basierend auf dem Business Operating Profit nach Steuern (BOPAT ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des BOP im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zur Berechnung wird der BOP linear annualisiert und um die Steuern bereinigt. Anschliessend erfolgt eine Teilung durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

Kapitalanlagen

Die in der konsolidierten Bilanz ausgewiesenen Kapitalanlagen umfassen die Kapitalanlagen der Gruppe sowie Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter. **Kapitalanlagen der Gruppe** sind Anlagen, deren Anlagerisiko ganz oder teilweise von der Gruppe getragen wird. Dazu gehören auch Kapitalanlagen im Zusammenhang mit Kapitalanlageverträgen, die ermessensabhängige Überschussbeteiligungen vorsehen. In den durch-

schnittlichen Kapitalanlagen sind flüssige Anlagemittel, aber keine als Sicherheit dienenden flüssigen Mittel aus Securities-Lending-Programmen enthalten. Die Gruppe managt ihr diversifiziertes Anlageportfolio, um für ihre Aktionäre und Versicherungsnehmer optimale Ergebnisse zu erzielen und gleichzeitig die Einhaltung der lokalen aufsichtsrechtlichen und geschäftlichen Anforderungen, unter Führung des Asset/Liability Management and Investment-Ausschusses der Gruppe, sicherzustellen. Die **Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko Dritter** umfassen Kapitalanlagen, bei denen die Versicherungsnehmer das Anlagerisiko tragen. Sie werden als Verbindlichkeiten aus fondsgebundenen (unit-linked) Anlageverträgen und Reserven für fondsgebundene Verträge gehalten. Gemanagt werden sie gemäss den Anlagezielen der einzelnen Unit-linked-Fonds. Das Anlageergebnis der fondsgebundenen Produkte wird den Versicherungsnehmern durch eine Verbuchung als Aufwand unter Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten gutgeschrieben.

Den Aktionären zurechenbare Eigenkapitalrendite (ROE)

Diese Kennzahl gibt die Höhe des Gewinns/Verlusts im Verhältnis zu den von den Aktionären bereitgestellten Mitteln an. Zu ihrer Berechnung wird der den Aktionären zurechenbare Reingewinn/-verlust nach Steuern linear annualisiert und durch den Durchschnittswert des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals geteilt – bereinigt um nicht realisierte Gewinne/(Verluste) aus zur Veräusserung verfügbaren Finanzinvestitionen und Cashflow-Hedges – der aus dem Wert zu Beginn und zum Ende eines jeden Quartals des Berichtszeitraums ermittelt wird. Die Durchschnittswerte des den Aktionären zurechenbaren Eigenkapitals der einzelnen Quartale werden anschliessend addiert und durch die Anzahl der Quartale geteilt. Wird die Dividende an der ordentlichen Generalversammlung innerhalb der ersten zehn Arbeitstage im April genehmigt, erfolgt ein Abzug der Dividende von dem den Aktionären zu Beginn des zweiten Quartals zurechenbaren Eigenkapital.

Schaden- und Unfallversicherung (P&C)

Die folgenden Kennzahlen für das Segment Schaden- und Unfallversicherung werden als Nettowert für eigene Rechnung angegeben.

Versicherungstechnisches Ergebnis

Diese Kennzahl wird berechnet als Differenz aus den verdienten Nettoprämien und Policengebühren und der Summe der Schäden, Versicherungsleistungen (netto) sowie des versicherungstechnischen Nettoaufwands.

Total versicherungstechnischer Nettoaufwand

Diese Kennzahl umfasst die Kosten für die Geschäftsaufbringung sowie die versicherungstechnischen Bestandteile der übrigen Betriebs- und Verwaltungsaufwendungen, der Abschreibungen auf immaterielle Aktiven, der Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer und der übrigen Zinsaufwendungen sowie der übrigen Erträge.

Schaden-Kosten-Satz (Combined Ratio)

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle und des versicherungstechnischen Nettoaufwands im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Die Berechnung erfolgt aus der Summe von Schadensatz und Kostensatz.

Schadensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe der Schadensfälle im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet aus den Schäden und Versicherungsleistungen (netto), einschliesslich bezahlter Schäden, eingetretener, aber nicht gemeldeter Schäden sowie Schadenbearbeitungskosten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Kostensatz

Diese Leistungskennzahl gibt die Höhe des versicherungstechnischen Nettoaufwands im Berichtszeitraum im Verhältnis zu den verdienten Nettoprämien und Policengebühren an. Sie wird berechnet als Summe des versicherungstechnischen Nettoaufwands und der Überschuss- und Gewinnanteile der Versicherten, geteilt durch die verdienten Nettoprämien und Policengebühren.

Nichttechnisches Nettoergebnis

Diese Kennzahl umfasst Aufwendungen oder Erträge, die nicht direkt an die operative Performance im Versicherungsgeschäft gekoppelt sind, wie z. B. Gewinne/Verluste aus der Währungsumrechnung und der Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen. Sie umfasst den Einfluss der Finanzmarktvolatilität und anderer nichtoperativer Variablen, die die laufende Geschäftsperformance verzerren.

Lebensversicherungsgeschäft

Embedded-Value-(EV-)Grundsätze

Bei dieser Methode handelt es sich um einen marktkonformen Bottom-up-Ansatz, der Marktrisiken explizit berücksichtigt. Insbesondere werden Asset- und Liability-Cashflows mittels Risikodiskontierungssätzen bewertet, die bei ähnlichen Cashflows an den Kapitalmärkten zur Anwendung kommen. Die Bewertung von Optionen und Garantien erfolgt unter Anwendung von marktkonformen Modellen, die auf tatsächliche Marktwerte abgestimmt sind.

Beiträge mit Anlagecharakter

Hierbei handelt es sich um Einlagen ähnlich wie Kontoguthaben von Kunden, die nicht in den Erträgen berücksichtigt werden. Allerdings werden die Gebühren auf Beiträge mit Anlagecharakter in der Position Bruttoprämien und Policengebühren als Erträge verbucht. Die Einlagen ergeben sich aus Kapitalanlageverträgen und Versicherungsverträgen, die nach der Methode des «Deposit Accounting» verbucht werden. Sie stellen den reinen Sparanteil dar, der angelegt wird.

Das Jahresprämienäquivalent aus Neugeschäft (APE)

wird berechnet anhand der jährlichen Prämien des Neugeschäfts plus 10% der Einmalprämien, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben. Der **Barwert der Prämien aus Neugeschäft (PVNBP)** wird berechnet als der Wert der Prämien des Neugeschäfts, die mit dem risikofreien Zinssatz abgezinst werden, wobei die Einflüsse von Minderheitsanteilen unberücksichtigt bleiben.

Wert des Neugeschäfts, nach Steuern

Diese Kennzahl gibt die Wertschöpfung durch das während des Berichtszeitraums abgeschlossene Neugeschäft, unter Berücksichtigung von Friktionskosten, dem Zeitwert von Optio-

nen und Garantien und den Kosten von nicht marktbezogenen Risiken an. Die Bewertung erfolgt zum Zeitpunkt des Verkaufs. Der Wert des Neugeschäfts entspricht dem Barwert des prognostizierten Gewinns nach Steuern aus den im Berichtszeitraum verkauften Lebensversicherungsverträgen, wobei eine mit den EV-Grundsätzen konforme Bewertungsmethode verwendet wird, nach den Auswirkungen von Minderheitsanteilen.

Ertragsquellen

Die Berichterstattung über Ertragsquellen präsentiert die wichtigsten Faktoren für den Betriebsgewinn (BOP) von Life, indem konkrete Gewinnquellen ermittelt werden. Diese Informationen zeigen die Erträge aus Sicht der Aktionäre. Dabei sind die den Versicherungsnehmern und Minderheitsanteilen zurechenbaren Bestandteile in jedem Posten enthalten und nicht separat aufgeführt.

Die Zuschläge und Gebühren beinhalten fonds- und nicht-fondsgebundene Gebühren. Die Anlagemarge ist die Spanne zwischen Anlageergebnis und Zinsgutschriften an Versicherungsnehmer, plus der Rendite auf freie Rücklagen. Die versicherungstechnische Marge gibt die Prämien für Sterblichkeits-, Morbiditäts- und Langlebighkeitsrisiken abzüglich der Leistungen an die Versicherten zusammen mit dem Rückversicherungsergebnis an.

Die Betriebs- und Finanzierungskosten enthalten den Betriebs- und Verwaltungsaufwand, den Zinsaufwand auf Darlehen und Anleihen sowie Abschreibungen auf das Anlagevermögen und das nicht durch Akquisitionen erworbene immaterielle Anlagevermögen. Akquisitionsaufwendungen umfassen Provisionen und sonstige Aufwendungen für Neugeschäft sowie Kosten in Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen, einschliesslich der Abschreibungen auf akquisitionsbedingte immaterielle Vermögenswerte. Der Effekt von aktivierten Kosten ist der Nettoeffekt der Aktivierung und Abschreibung von Kosten für die Geschäftsaufbringung und von Abschlusskosten, welche durch Schwankungen der Finanzmärkte und veränderte Annahmen beeinflusst werden können.

Farmers

Bruttomanagementergebnis

Diese Leistungskennzahl von Farmers Management Services wird anhand der Managementgebühren und sonstigen verbundenen Erträge abzüglich der Managementaufwendungen und sonstigen verbundenen Aufwendungen, einschliesslich Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Aktiven, berechnet.

Marge aus den verdienten Bruttoprämien, die von der Gruppe verwaltet werden

Diese Leistungskennzahl wird berechnet aus dem Bruttobetriebsgewinn von Farmers Management Services, geteilt durch die verdienten Bruttoprämien von Farmers Exchanges, die Eigentum von deren Versicherungsnehmern sind. Farmers Group, Inc., eine 100%ige Tochtergesellschaft der Gruppe, erbringt als Bevollmächtigte bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen und erhält hierfür eine Gebühr.

Kontakt

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an die zuständige Kontaktstelle oder besuchen Sie unsere Website unter www.zurich.com.

Sitz

Zurich Insurance Group AG
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz

Media Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 21 00
E-Mail: media@zurich.com

Investor Relations

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 22 99
E-Mail: investor.relations@zurich.com

Aktienregister

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
Telefon: +41 (0)44 625 22 55
E-Mail: shareholder.services@zurich.com
Website:
www.zurich.com/de-de/aktionaersbereich

Corporate Responsibility

Zurich Insurance Group AG, Schweiz
E-Mail: corporate.responsibility@zurich.com

Finanzkalender

Siehe Seite 29 in diesem Report oder auf der Website:
www.zurich.com/en/investor-relations/calendar

Unsere Berichte 2017



Geschäftsentwicklung 2017

Der Bericht Geschäftsentwicklung enthält Informationen zu Zurich's Geschäft, Strategie und Performance im Jahr 2017. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich.



Geschäftsbericht 2017

Der Geschäftsbericht enthält ausführliche Informationen zur finanziellen Performance von Zurich, zu den Exekutivorganen, zum Risikomanagement, zur Corporate Governance sowie zu den Vergütungen im Jahr 2017 und zur Strategie. Er ist in Englisch und Deutsch erhältlich (der Abschnitt Finanzen ist nur in englischer Sprache erhältlich).

Disclaimer und Cautionary Statement

Diese Publikation enthält gewisse zukunftsgerichtete Aussagen, die u. a. Voraussagen von zukunftsgerichteten Ereignissen, Trends, Massnahmen oder Zielen der Zurich Insurance Group AG oder Zurich Insurance Group (die Gruppe) beschreiben. Zukunftsgerichtete Aussagen enthalten Meinungen zur angestrebten Gewinnentwicklung, zur Eigenkapitalrendite, zu Kosten, zu Preisbedingungen, zur Dividendenpolitik, zu den Ergebnissen in den Bereichen Underwriting und Schadenbearbeitung sowie Aussagen bezüglich des Verständnisses der Gruppe über die allgemeine Wirtschaftslage, die Finanz- und Versicherungsmärkte und die zu erwartenden Entwicklungen. Solche zukunftsgerichteten Aussagen sind mit der gebotenen Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen, da sie naturgemäss bekannte und unbekannte Risiken beinhalten, Unsicherheiten bergen und von anderen Faktoren beeinträchtigt werden können. Dies könnte dazu führen, dass die Ergebnisse sowie die Pläne und Ziele von Zurich Insurance Group AG oder der Gruppe deutlich (von früheren Ergebnissen oder) von denjenigen abweichen, die explizit oder implizit in diesen zukunftsgerichteten Aussagen beschrieben werden. Faktoren wie (i) die allgemeine Wirtschaftslage und Wettbewerbsfaktoren, insbesondere in Schlüsselmärkten; (ii) die Risiken des globalen Wirtschaftsabschwungs; (iii) die Performance der Finanzmärkte; (iv) Zinshöhe und Wechselkurse; (v) Häufigkeit, Schwere und Entwicklung von Versicherungsschäden; (vi) Sterblichkeit und Erkrankungshäufigkeit; (vii) Policen-Erneuerungen und Storno-Raten; und (viii) veränderte gesetzliche und regulatorische Bedingungen und veränderte Richtlinien der Aufsichtsbehörden können das Ergebnis von Zurich Insurance Group AG und der Gruppe sowie die Erreichung der Ziele unmittelbar beeinflussen. Zurich Insurance Group AG ist nicht verpflichtet, diese zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren oder zu revidieren, um neuen Informationen, künftigen Ereignissen oder Umständen etc. Rechnung zu tragen.

Sämtliche Verweise auf «Farmers Exchanges» beziehen sich auf Farmers Insurance Exchange, Fire Insurance Exchange, Truck Insurance Exchange sowie deren Tochtergesellschaften und verbundenen Unternehmen. Die drei Exchanges sind genossenschaftlich organisierte Versicherungen mit Sitz in Kalifornien. Sie sind Eigentum ihrer Versicherungsnehmer und stehen unter der Oberleitung ihrer Boards of Governors. Farmers Group, Inc. und ihre Tochtergesellschaften sind Bevollmächtigte der Farmers Exchanges und erbringen in dieser Funktion bestimmte nicht-schadenabwicklungsbezogene administrative und Managementdienstleistungen für die Farmers Exchanges. Weder Farmers Group, Inc. noch ihre Muttergesellschaften Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG und Zurich Insurance Group AG sind an den Farmers Exchanges beteiligt. Finanzinformationen zu den Farmers Exchanges sind Eigentum der Farmers Exchanges, werden aber zur Verfügung gestellt, um ein besseres Verständnis für die Leistung von Farmers Group, Inc. und Farmers Reinsurance Company zu vermitteln.

Zurich weist darauf hin, dass die Wertentwicklung in der Vergangenheit nicht aussagekräftig bezüglich zukünftiger Ergebnisse ist. Weiterhin indizieren Zwischenergebnisse nicht die Ergebnisse des Gesamtjahres.

Personen, die hinsichtlich einer Anlage im Zweifel sind, sollten sich an einen unabhängigen Finanzberater wenden.

Die vorliegende Mitteilung ist weder ein Angebot noch eine Aufforderung zum Verkauf oder Kauf von Wertschriften.

THIS COMMUNICATION DOES NOT CONTAIN AN OFFER OF SECURITIES FOR SALE IN THE UNITED STATES; SECURITIES MAY NOT BE OFFERED OR SOLD IN THE UNITED STATES ABSENT REGISTRATION OR EXEMPTION FROM REGISTRATION, AND ANY PUBLIC OFFERING OF SECURITIES TO BE MADE IN THE UNITED STATES WILL BE MADE BY MEANS OF A PROSPECTUS THAT MAY BE OBTAINED FROM THE ISSUER AND THAT WILL CONTAIN DETAILED INFORMATION ABOUT THE COMPANY AND MANAGEMENT, AS WELL AS FINANCIAL STATEMENTS.

Der Geschäftsbericht wird in Englisch und Deutsch publiziert. Sollte die deutsche Übersetzung gegenüber dem englischen Originaltext abweichen, ist die englische Version verbindlich.

Gestaltung: Radley Yeldar, www.ry.com

Übersetzung: CLS Communication AG, Glattbrugg-Zürich, Schweiz

Fotografien: Lee Mawdsley (Titelbild, 15, 24/25, 30/31), Ivan Stefania (2, 17, 32, 44/45, 62/63, 80, 118/119, 120, 156/157, 158, 164), Andreas Guntli (4, 11), Theo Solnik/Haikai Photo (7), Matthew Worden (62), Elisabeth Real (10, 14/15, 18/19), Bill Watson (19), Andy Wilson (20/21), Practical Action Peru (27).

Layout: NeidhartSchön AG, Zürich, www.neidhartschoen.ch

Publischingsystem: ns.publish von mms solutions AG, Zürich, www.mmssolutions.io

Das Deckblatt ist gedruckt auf Heaven 42, einem umweltfreundlichen Papier aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern.

Der Inhalt ist gedruckt auf Superset, einem umweltfreundlichen Papier aus chlorfreiem Zellstoff, der ebenfalls aus nachhaltig bewirtschafteten und nach den Richtlinien des Forest Stewardship Council® (FSC) zertifizierten Wäldern stammt.

Klimaneutral gedruckt mit ClimatePartner unter Verwendung von grünem Strom Ende Februar 2018 durch Neidhart + Schön Print AG, Schwerzenbach, www.nsprint.ch. Zertifiziert nach ISO 14001.



gedruckt in der
schweiz



ClimatePartner®

klimaneutral

Druck | ID 53232-1711-1013

Zurich Insurance Group
Mythenquai 2
8002 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 625 25 25
www.zurich.com

48558-1802

