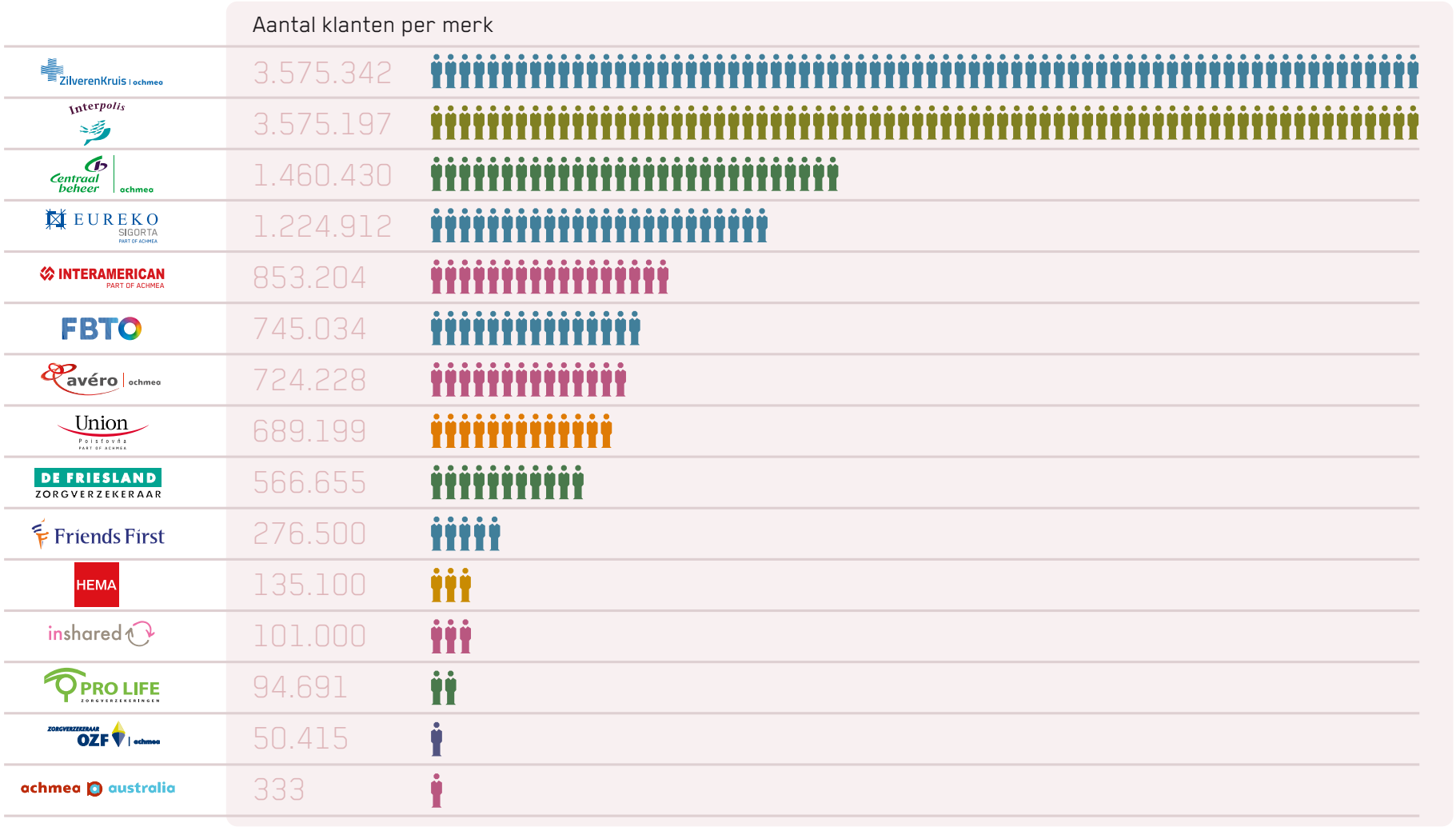
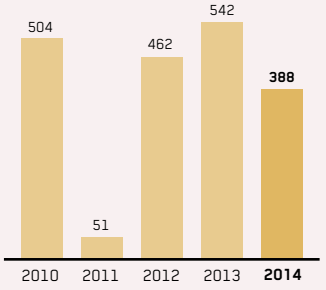
Jaarverslag
2014
achmea

Achmea in vogelvlucht

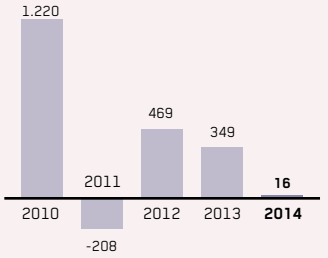


Verdeling bruto geboekte premie in 2014

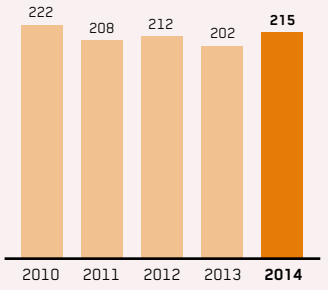
Operationeel resultaat*
(€ MILJOEN)



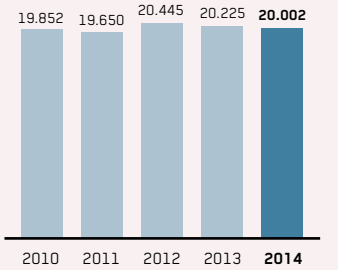
Netto winst
(€ MILJOEN)



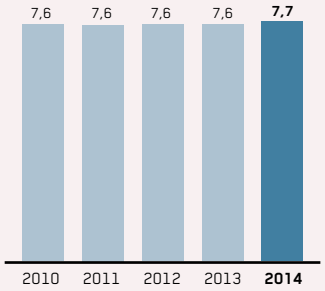
Solvabiliteit (IGD)
(%)



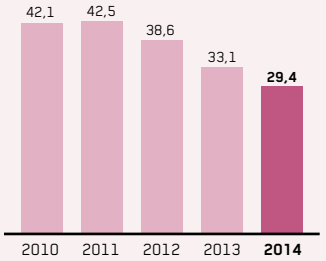
Bruto geboekte premie
(€ MILJOEN)



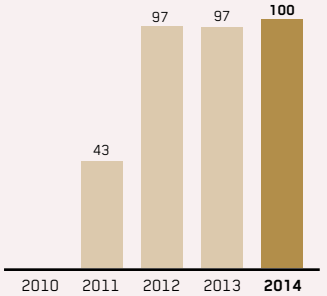
Klanttevredenheid**
(gem. rapportcijfer cons.markt)



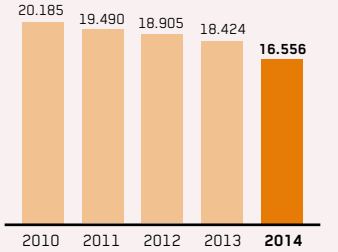
Bruto CO_2-uitstoot**
(in kiloton CO_2)



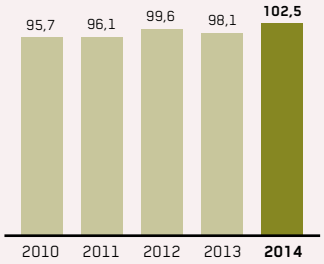
Duurzaam belegd vermogen
(% van de onderzochte beleggingen voor eigen risico)



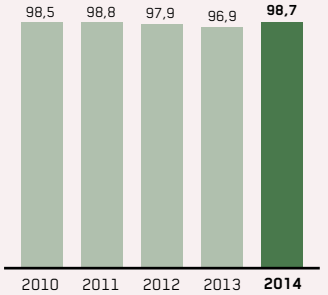
Aantal FTE's



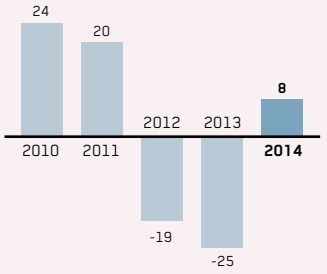
Schade & Inkomen***
(Gecombineerde ratio in %)



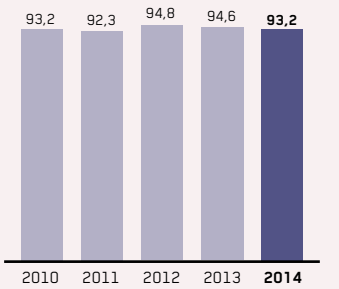
Zorg***
(Gecombineerde ratio in%)



Pensioen & Leven ***
(Value of New Business, € MILJOEN)



Totale activa
(€ MILJARD)



De hierboven opgenomen historische cijfers voor 2010-2012 zijn niet aangepast aan opvolgende veranderingen in boekhoudkundige grondslagen

** Achmea's operationeel resultaat is berekend door het gerapporteerde nettoresultaat te corrigeren voor bijzondere posten. Dit zijn inkomsten of lasten welke significant zijn en voortkomen uit gebeurtennissen of transacties welke duidelijk onderscheidend zijn van reguliere bedrijfsactiviteiten en daarmee niet verwacht worden regelmatig terug te keren. Dit omvat bijvoorbeeld kosten voor reorganisatie, afboeking van goodwill en transactieresultaten voor belasting gerelateerd aan de gedesinvesteerde activiteiten.*

Operationeel resultaat is een niet-GAAP financiële maatstaf en is geen maatstaf voor financiële prestaties onder IFRS-EU. Deze additionele maatstaf moet als aanvullend gezien worden en niet als vervanging voor onze cijfers volgens IFRS-EU.

*** Deze informatie heeft betrekking op Achmea's Nederlandse activiteiten, uitgezonderd derdenbedrijven als weergegeven in bijlage B.*

**** Deze informatie heeft betrekking op Achmea's Nederlandse activiteiten.*

Hoogtepunten in 2014

Centraal Beheer en Interpolis zijn sterkste verzekeringsmerken

Naast Centraal Beheer en Interpolis staan ook onze merken Zilveren Kruis en FBTO in de top-10 van sterkste Nederlandse verzekeringsmerken. Dit blijkt uit onderzoek van merkenadviesbureau Interbrand en het maandblad am.

De VNG Vrijwilligers-verzekering bestaat vijf jaar

Om te zorgen dat vrijwilligers tijdens hun werk verzekerd zijn, hebben Vereniging Nederlandse Gemeentes en Centraal Beheer in 2009 de VNG Vrijwilligersverzekering geïntroduceerd. Om het lustrum te vieren heeft Centraal Beheer in september de week van 'Even Apeldoorn helpen' georganiseerd waarmee we een bijdrage hebben geleverd aan vrijwilligersactiviteiten in Apeldoorn.

e-Driver draagt aantoonbaar bij aan veiligheid en bespaart milieu

Mobiliteitsprogramma e-Driver van Verkeersveiligheid Groep Nederland en Achmea geeft organisaties tools om de veiligheidscultuur te verbeteren. Bij bedrijven die gebruik maken van e-Driver hebben in vijf jaar tijd 4.000 minder ongevallen plaats-gevonden, blijkt uit onderzoek van TÜV Rheinland. Onderzoek van Het Nieuwe Rijden laat zien dat e-Driver met een reductie van ruim 80.000 ton CO_2 in vijf jaar, het meest efficiënte online trainings-platform is voor duurzame mobiliteit.

Achmeamerken bij beste zakelijke dienstverleners

Centraal Beheer is uitgeroepen tot beste zakelijke verzekeraar van 2014. Avéro Achmea kwam op de tweede plaats in het onderzoek van Incompany 100. Staalbankiers kwam dit jaar bij drie categorieën als winnaar uit de bus: overall tevredenheid, overall reputatie en private banking. Uit een jaarlijks onder-zoek van Management Team (MT) onder financiële instellingen bleek bovendien dat Achmea de beste reputatie in de zakelijke verzekeringsmarkt heeft.

Achmea verbetert prestaties verantwoord beleggen

Volgens drie verschillende onderzoeken zijn onze prestaties op het gebied van verantwoord beleggen verbeterd in 2014. Het gaat om de onderzoeken van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling, de Global Real Estate Sustainability Benchmark en de Eerlijke Verzekeringswijzer.

Achmea wint Henri Sijthoff-prijs voor beste financiële verslaglegging

Het Financieele Dagblad reikt jaarlijks de Henri Sijthoff-prijs uit aan ondernemingen die zich gunstig hebben onderscheiden met hun financiële bericht-geving. Achmea heeft de prijs voor het jaarverslag in de categorie niet-beursgenoteerde bedrijven gewonnen.

Zilveren Kruis levert online de beste service

Zilveren Kruis levert online de beste service. Dat blijkt uit onderzoek van WUA! naar de websites van de vijf grootste zorgverzekeraars in Nederland. WUA! heeft 1.750 klanten opdrachten uit laten voeren op de verschillende websites. Met als eindresultaat een gedeelde eerste plek voor Zilveren Kruis.

200.000ste Interpolis Overlijdensrisico-verzekering verkocht

Onze overlijdensrisicoverzekering is herontwikkeld in 2010 en wordt vanaf toen door Interpolis aange-boden. In de zomer van 2014 is de 200.000ste verkocht. Het product is inmiddels ook verkrijgbaar bij Centraal Beheer en Woonfonds.

Achmeamerken behouden Keurmerk Klantgericht Verzekeren

De merken Centraal Beheer, Interpolis, Avéro Achmea, Zilveren Kruis, Pro Life en FBTO hebben opnieuw het Keurmerk Klantgericht Verzekeren ontvangen. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van verzekeraars.

Onze stakeholders aan het woord

Jaco van de Worp heeft sinds 2003 zijn autoverzekering bij Centraal Beheer

"Ik kwam thuis uit mijn nachtdienst – ik ben verpleegkundige op de hartbewaking – en toen zag ik een kras op onze auto. Balen. Wij wonen in een smalle straat. Waarschijnlijk is er een auto langs geschampt. Geen briefje achtergelaten. Toevallig had ik onlangs de 'Even Schade Melden app' van Centraal Beheer gedownload. Leek me wel handig om de schade via deze app te melden. Ik maakte drie foto's van de kras op de auto, voerde schade in. Ook kon ik gelijk een afspraak maken bij een schadeherstelbedrijf. Binnen een half uur werd ik door Centraal Beheer teruggebeld. Ter bevestiging van de melding. En ze hadden nog een paar aanvullende vragen. Top geregeld.

Alleen de afspraak bij de garage via de app verliep niet goed. Toen ik daar voor de deur stond, wisten zij van niets. De afspraak stond niet in hun systeem. De koppeling met de app ging nog niet goed. Dat heb ik aan Centraal Beheer gemeld. Het probleem was bekend, ze werkten eraan om de app te verbeteren. Uiteindelijk een nieuwe afspraak gemaakt bij de garage en is de lakschade hersteld. Al met al reuze handig om dergelijke zaken via je mobiel te regelen. Vandaag de dag doe je natuurlijk veel online. Ik vind het ook handig dat ik online inzicht heb in mijn verzekeringspakket, de collectiviteitskorting, schade-historie. Ja, ik verwacht dat ook wel van mijn verzekeraar."

Michelle Steenvoorde is community medewerker voor het merk Zilveren Kruis

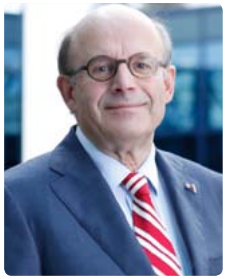
"In een jaar tijd is er veel veranderd. Een jaar geleden zijn we bij Zilveren Kruis begonnen te chatten met de klant. Dat deden we met vier man. Nu zit er een team van tachtig collega's. De volgende stap is om de openingstijden te verruimen van 18.00 uur naar 22.00 uur. Want klanten willen ook 's avonds contact. Verder hebben we onze online community gelanceerd. Hier kunnen klanten met ons én met elkaar in gesprek over allerhande onderwerpen. Zilveren Kruis heeft de declaratie-app geïntroduceerd. En klanten kunnen al hun zaken afhandelen op 'Mijn Zilveren Kruis'. Je ziet dat we grote stappen hebben gezet online.

Ja, ik ben er best trots op dat ik daar onderdeel van uitmaak. Ik werk nu vier jaar bij Achmea. Eerst twee jaar bij Telesales van Zilveren Kruis. En toen zag ik de ontwikkeling naar online. Ik ben op de manager afgestapt en heb gezegd: 'hier wil ik aan meebouwen'. Die kans is mij gegund, daarin zie ik Achmea als een goede werkgever. Ons team breidt uit, terwijl op andere plekken arbeidsplaatsen verdwijnen. Op persoonlijk vlak vind ik dat voor betreffende collega's heel vervelend. Maar de wereld verandert en wij moeten ons daarop aanpassen. Mobiel, online, 24/7; het is echt niet meer uitsluitend van de jonge generatie. Laatst hadden we een klant van 92 in de chat; dat is toch fantastisch!"

Rien Nagel is lid van de Raad van Bestuur van Rabobank

"De samenwerking tussen Achmea en Rabobank is al jaren hecht. Samen bouwen we verder aan onze goede samenwerking, ook internationaal. Achmea heeft de ambitie geformuleerd om verzekeren succesvol te maken voor Rabobank. Zo zal gezamenlijk een toekomstvast verzekeringsmodel worden vastgesteld voor de periode na 2015. Door voor vol in te zetten op het online kanaal gaan Rabobank en Achmea de positie in de particuliere verzekeringsmarkt verbeteren. De Rabobank is een in Nederland gewortelde internationale financiële dienstverlener met een coöperatieve grondslag. Wij werken voor onze klanten. Niet voor aandeelhouders.

We verbinden mensen en delen kennis. Dat is de kracht van een coöperatie. We willen onze klanten de beste financiële dienstverlening bieden. Daaronder vallen ook verzekeringen. Op het gebied van verzekeringsproducten is Achmea voor de Rabobank dé strategische partner. Huisleverancier Interpolis biedt een ruim assortiment verzekeringen met uitgebreide dekkingen en ze helpen klanten bij het voorkomen en oplossen van schade. Samen helpen we de klant met het maken van een juiste keuze en verzekeren alleen wat er voor de klant toe doet. We zorgen er ook voor dat de klant op relevante momenten geïnformeerd wordt of de verzekeringsoplossing nog passend is."



Paul Overmars is voorzitter van Vereniging Achmea

"De klant een stem geven. Dat is voor mij een belangrijke mijlpaal van 2014. Dit hebben wij gerealiseerd door de Klant- en Verzekerdenraden te revitaliseren. Afgelopen jaar hebben we de uitvoering voortvarend ter hand genomen. We zijn begonnen met het inrichten van Klantenraden om de dialoog tussen klant en bedrijf structureel te borgen. Verder verbinden we deze Klantraden met de Ledenraad van Achmea. Met meer sturing op het profiel en de samenstelling van de Ledenraad willen we een betere afspiegeling van het klantenbestand realiseren. Dit versterkt de legitimiteit van de Ledenraad.

Vereniging Achmea is ontstaan door fusies van een aantal onderlinge verzekeraars, particuliere ziektekostenverzekeraars en ziekenfondsen. Daarmee is de Vereniging de drager van het coöperatieve gedachtegoed van Achmea. Zij geeft invulling aan deze klantenvertegenwoordiging via de Ledenraad en binnen Achmea op het niveau van de aandeelhouder en van de Raad van Commissarissen. Achmea bedient miljoenen verzekerden. Een van onze taken is die klant te vertegenwoordigen. Ik zie dat als een grote verantwoordelijkheid. Wij hebben een duidelijke missie: De Vereniging van de meest betrokken verzekerden."

Over dit verslag

De jaarlijkse verslaglegging is voor Achmea een belangrijke manier om de banden te versterken met onze stakeholders: onze klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. In ons jaarverslag streven we ernaar om een holistisch overzicht te geven van onze organisatie en laten we de samenhang zien van onze strategie en governance en de sociale en economische context waarin we actief zijn. Het verslag van dit jaar is opgebouwd volgens de zes dimensies van onze strategiekaart. Op deze manier biedt het jaarverslag inzichten in hoe ons bedrijf presteert vanuit verschillende perspectieven: de klant, binnen een maatschappelijke context, vanuit het perspectief van medewerkers, (business)partners, de processen en de financiële resultaten.

Dit tweede geïntegreerde verslag is een combinatie van ons jaarverslag en onze verkorte jaarrekening.
Dit verslag kan worden gedownload via onze website (www.achmea.nl) vanaf 26 maart 2015. Het Nederlandse jaarverslag betreft een vertaling van het officiële Engelse jaarverslag. Op onze website kan ook de officiële Engelstalige versie van het jaarverslag worden gedownload. De jaarrekening is niet in het Nederlands beschikbaar. De Engelse versie van het jaarverslag bevat de jaarrekening. Bij verschillen tussen de Engelse en Nederlandse versie, is de Engelse versie leidend.

KADERS VOOR VERSLAGLEGGING

Ons jaarverslag is opgesteld conform lokale en internationale wettelijke vereisten en grondslagen voor verslaglegging. Het kader en de indicatoren voor de verslaglegging zijn in overeenstemming met het IIRC-kader en de G4-richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) en conform de Core-optie van GRI G4.

Dit jaarverslag is ook opgesteld in overeenstemming met artikel 391 Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek en conform de Governance Principes Verzekeraars (Code Verzekeraars) van het Verbond van Verzekeraars.

CONSOLIDATIE

De financiële informatie en informatie over medewerkers in dit jaarverslag is geconsolideerd voor Achmea B.V. en al haar groepsmaatschappijen. Achmea is hoofdzakelijk actief in Nederland (ongeveer 94% van de totale omzet van Achmea en ongeveer 85% van het totale aantal FTE's) en verder in vijf andere landen. Vanwege deze sterke Nederlandse invalshoek heeft een aantal paragrafen in dit verslag alleen betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea in 2014. Een deel van de gegevens over sociale en milieuaspecten van de bedrijven die in bijlage B worden genoemd (hierna derdenbedrijven) en de ondernemingen die in het buitenland actief zijn, zijn niet opgenomen in dit verslag. Na de fusie van 31 december 2011 heeft De Friesland voor de komende twee jaar een grotere mate van autonomie als aparte divisie en is daarom ook buiten de verslaglegging over maatschappelijke en milieuaspecten gehouden.

CONTACT MET STAKEHOLDERS

Achmea streeft ernaar om nauwe banden te onderhouden met al haar stakeholders. Op basis van ons vier stakeholders model voert Achmea overleg met haar klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. We volgen op de voet de maatschappelijke trends en actuele maatschappelijke ontwikkelingen, die ook veranderingen op de langere termijn inhouden. Achmea overlegt regelmatig met klanten via de leden van Vereniging Achmea. En heeft via Klant- en Verzekerdenraden van verschillende divisies van Achmea een tweejaarlijks overleg met belangrijke klanten en (business)partners. De dialoog met medewerkers vindt onder meer plaats via de verschillende ondernemingsraden, in periodiek overleg met vakbonden, via intranet en tijdens personeelsbijeenkomsten. Er vindt ook regelmatig overleg plaats met verzekeringsintermediairs en assurantietussenpersonen, sociale partners, toezichthouders en de overheid.

Maatschappelijke trends en de dialoog met de stakeholders vormen de basis voor het identificeren van de belangrijkste rapportage thema's. Op basis van de input van de stakeholders zijn de voor de stakeholders zeventien meest relevante en belangrijkste punten opgenomen in onze materialiteitsmatrix. Een maatschappelijke trend wordt als materieel aangemerkt als deze relevant is voor onze stakeholders en als de trend significante gevolgen zou kunnen hebben voor Achmea. Hoe groter de invloed van het onderwerp op zowel de maatschappij als de activiteiten, resultaten en strategie van Achmea, des te groter de materialiteit van de trend. Om als organisatie relevant te kunnen blijven en onze strategie uit te voeren, zullen we ervoor zorgen dat deze trends tot uitdrukking komen in onze bedrijfsactiviteiten en sturing. Onze materialiteitsmatrix is opgenomen op pagina 18.

De opzet van het jaarverslag van Achmea sluit aan bij de strategische perspectieven. Er is voor deze opzet gekozen, omdat die past bij onze belangrijkste doelstellingen, beheersing en prestaties. De zeventien meest relevante stakeholderthema's zijn behandeld in de hoofdstukken over de zes strategische perspectieven. Meer informatie is te vinden in de GRI-index in bijlage H.

REIKWIJDTE EN MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ACCOUNTANT

PwC, onze externe accountant, heeft de geconsolideerde jaarrekening 2014 gecontroleerd. Deze jaarrekening is opgenomen op pagina 92 tot pagina 234 van het Engelstalige jaarverslag. PwC heeft op 5 maart 2015 een goedkeurende controleverklaring bij de geconsolideerde jaarrekening verstrekt.

Naast de geconsolideerde jaarrekening, heeft PwC het Engelstalige jaarverslag deels gecontroleerd en deels beoordeeld met het oog te rapporteren over de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van het verslag. De taak van PwC is om bij de het Engelstalige jaarverslag een assurancerapport te verstrekken waarin een 'redelijke mate van zekerheid' wordt verschaft of de financiële verslaglegging en de informatie over medewerkers (in hoofdstuk Onze medewerkers en hoofdstuk Onze financiële resultaten), in alle opzichten die materieel van belang zijn, betrouwbaar en toereikend zijn weergegeven en in overeenstemming met de verslagleggingscriteria van Achmea zoals beschreven in het kader voor verslaglegging op pagina 7. PwC is ook gevraagd om in het assurancerapport een 'beperkte mate van zekerheid' te verstrekken met betrekking tot de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van de overige financiële en niet-financiële informatie in het Engelstalige jaarverslag. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie, en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

Het assurancerapport van PwC is terug te vinden op pagina 251 tot 253 van het Engelstalige jaarverslag. Dit Nederlandse jaarverslag is niet gecontroleerd en/of beoordeeld door PwC.

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Geïntegreerde verslaglegging blijft zich ontwikkelen en we verwachten dat we in de toekomst verdere verbeteringen zullen doorvoeren in de wijze en kwaliteit van onze verslaglegging, waaronder het toewerken naar een grotere mate van accountantscontrole over de vermelde gegevens. We ontvangen graag uw feedback over hoe we onze benadering kunnen verbeteren. Onze adresgegevens vindt u op de laatste pagina van dit jaarverslag.

Inhoud

INTRODUCTIE **2**

Achmea in vogelvlucht 2
Hoogtepunten in 2014 4
Onze stakeholders aan het woord 5
Over dit verslag 7
Inhoud 9
Woord van onze voorzitter 10

PROFIEL EN STRATEGIE VAN ACHMEA **13**

Profiel 14
Strategie 15

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR **22**

Onze klanten 23
Onze maatschappelijke resultaten 27
Onze medewerkers 30
Onze partners 34
Onze processen 37
Onze financiële resultaten 41

GOVERNANCE **69**

Verslag van de Raad van Commissarissen 70
Corporate governance 80
Biografieën bestuurders en commissarissen 89

OVERIGE INFORMATIE **93**

Verkorte geconsolideerde jaarrekening 94
Verklaring van de Raad van Bestuur van Achmea B.V. 100

BIJLAGEN **101**

A. Rapportage code verzekeraars 102
B. Begrippenlijst 116
C. Overige klantinformatie 120
D. Overige personele informatie 121
E. Overige milieu informatie 126
F. Verantwoord belegd vermogen 129
G. Implementatie PSI 131
H. GRI-index 133

COLOFON EN CONTACTINFORMATIE **144**

Woord van onze voorzitter

Met sterke verzekeringsmerken, zoals Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Interpolis, geworteld in een lange coöperatieve traditie, staat Achmea midden in de samenleving. We passen onze organisatie, producten en dienstverlening aan om in te spelen op de veranderende wensen van onze klanten. Ook kijken we als bedrijf met een coöperatieve identiteit altijd goed naar wat er in de samenleving leeft. In die dynamiek moeten wij steeds nieuwe keuzes en afwegingen maken. Belangrijke en voor ons relevante maatschappelijke trends en ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld digitalisering, de terugtrekkende overheid, individualisering en flexibilisering op de arbeidsmarkt, het aanhoudende uitdagende economisch klimaat en de invoering van nieuwe wet- en regelgeving. Nieuwe ontwikkelingen en risico's vragen om nieuwe, relevante en passende producten waarmee onze klanten geholpen worden en die de samenleving versterken. Daar willen wij een bijdrage aan leveren. Ook voor een duurzame toekomst van onze eigen onderneming. Daarom zijn wij vorig jaar gestart met ons driejarig veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen. Dat is erop gericht om de klantgerichtheid verder te verhogen, de kosten voor klanten te verlagen en te investeren in de online dienstverlening. Met de aanpassingen wordt ingespeeld op de aanhoudend en snel veranderende wensen van onze klanten. We zijn nu een jaar op weg. Met tal van nieuwe initiatieven hebben we de online dienstverlening verbeterd, de stem van de klant nog steviger verankerd in onze organisatie en onze kosten in 2014 al structureel met meer dan €100 miljoen verlaagd.

Onze klanten

We werken op diverse manieren aan een verhoging van onze klantgerichtheid. Onze klanten kunnen nu steeds vaker met ons chatten en 'appen', schades direct doorgeven via apps op hun smartphone en op de websites van onze merken kan steeds vaker direct worden aangegeven hoe klanten onze dienstverlening waarderen. Bellen kan natuurlijk ook nog steeds. We investeren in klantcontact via websites, social media als Twitter en Facebook en ook in apps voor smartphones en tablets. Ook zorgen wij ervoor dat onze klant waar, hoe en wanneer hij wil, direct inzage krijgt in zijn actuele gegevens. We werken aan een heldere en vertrouwde communicatie met de klant. Bijna 5.700 medewerkers zijn in 2014 begonnen met een speciale schrijfstijlopleiding voor heldere brieven, e-mails en polisvoorwaarden. Onze klantgedrevenheid wordt ook geïntensiveerd door de stem van de klant structureel te verankeren in onze organisatie. Bij vrijwel ieder merk is inmiddels een Klantraad opgezet. Vanuit de Klantraden wordt bovendien een groot deel van de Ledenraad van Vereniging Achmea gevormd. Zo ontstaat een stabiele structuur waarin de klant invloed kan uitoefenen. Dit is de meest fundamentele verandering in de behartiging van het collectieve klantbelang in 25 jaar.

"We spelen in op de snel veranderende wensen van onze klanten. Daarom versnellen we onze aanpassingen en investeren we meer in onze klantgerichtheid en online dienstverlening."

Willem van Duin is voorzitter van de Raad van Bestuur van Achmea

Economische ontwikkelingen en onze markt

Hoewel de economische vooruitzichten iets beter worden, werken wij in een economisch klimaat dat wordt gekenmerkt door lage groeicijfers, lage rente, relatief hoge werkloosheid en druk op de koopkracht voor grote groepen mensen. Dat raakt ook de financiële sector.

Op de schademarkt is de concurrentie groot en staan de tarieven onder druk. Door de toegenomen transparantie is het voor de consument steeds makkelijker om producten met elkaar te vergelijken. De realiteit is dat het daarbij vooral om de prijs gaat en nog te weinig over de kwaliteit en de dienstverlening. Onze merken zijn in staat gebleken hun marktaandeel licht te laten stijgen, met behoud van rendement.

De leven- en pensioensector verkeert al een aantal jaren in zwaar weer. Dat is deels het gevolg van de 'woekerpolisaffaire' en doordat klanten nu steeds vaker kiezen voor vermogensopbouw via banksparen in plaats van via levensverzekeringen. Het pensioendebat wordt in Nederland volop gevoerd. Dat betekent dat wij nog stevige keuzes moeten maken voor een toekomstvaste strategie op dit terrein. Om uiteindelijk onze koers te kunnen bepalen, is duidelijkheid en politieke besluitvorming gewenst. Wij doen mee aan het debat omdat wij we vanuit onze ervaring en kennis een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan een goede toekomst voor alle Nederlanders.

De zorgmarkt blijft in beweging. De overheveling van de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) naar gemeentes en verzekeraars heeft grote consequenties. Voor onze klanten, maar ook voor ons zorgverzekeringsactiviteiten. In het overgangsjaar 2015 zullen we laten zien dat zorgverzekeraars ook een betekenisvolle rol kunnen spelen in het borgen van kwaliteit en betaalbaarheid van de AWBZ-zorg. Daarbij blijft het onze opdracht om de zorg toegankelijkheid en betaalbaar te houden voor iedereen. Dat doen we via selectieve zorginkoop, gebaseerd op scherpe tarieven én goede en transparante kwaliteit. Die opdracht voeren wij in volle overtuiging uit, maar dat kunnen we alleen doen als het bedrijf gezond is. Daar hoort ook een gezond financieel resultaat bij. Het afgelopen jaar kozen 5,3 miljoen Nederlanders er voor om bij één van onze zorgmerken goed verzekerd te zijn. We hebben daarmee ons marktaandeel behouden. Het is een strategische keuze om ons vooral te richten op het behoud van klantcollectiviteiten waarmee we afspraken kunnen maken over preventie, vitaliteit en zorg. Zo kunnen we echt bijdragen aan de gezondheid van onze klanten. Het is goed om te zien dat al onze zorgverzekeringsmerken een groei van het aantal klanten hebben gerealiseerd, los van het afscheid van 'onechte collectieve contracten'. Dankzij onze omvang kunnen wij onze schaalgrootte inzetten om voor onze klanten zo voordelig mogelijk de beste zorg in te kopen. We werken er hard aan om zo efficiënt mogelijk, de best mogelijke zorg in te kopen tegen zo laag mogelijke kosten.

Uitvoering van onze strategie

In 2014 zijn aan de hand van een concrete managementagenda een groot aantal nieuwe initiatieven gerealiseerd of in gang gezet. De managementagenda van Versnellen & Vernieuwen is opgebouwd uit vier bouwstenen: klantgedreven, verantwoord rendement, concurrerende kosten en medewerkers in verandering. Op ieder van deze kwadranten zijn belangrijke vorderingen gemaakt. Zo versnellen we in klantgerichtheid en kostenbesparingen en vernieuwen we onze processen en online dienstverlening.

We liggen op schema met de onvermijdelijke afname van circa 4.000 arbeidsplaatsen als gevolg van Versnellen & Vernieuwen met 1.200 arbeidsplaatsen minder in Nederland in 2014. In de komende twee jaar zullen we afscheid nemen van circa nog eens 3.000 collega's. Wij gaan met de grootst mogelijke zorgvuldigheid om met de belangen van de medewerkers die dit raakt. We voelen ons bevestigd in onze zorgvuldige aanpak door de hoge medewerkersbetrokkenheid. De respons op ons jaarlijkse Medewerker Betrokkenheid Onderzoek was in 2014 opnieuw hoog met scores ongeveer op het niveau van 2013. De inzet van onze medewerkers is cruciaal om van Versnellen & Vernieuwen een succes te maken. Ik wil al onze medewerkers bedanken voor hun inzet in deze, soms onzekere, tijden.

We zijn erin geslaagd onze operationele kosten met €116 miljoen te verlagen en liggen op koers om onze doelstelling te halen voor een kostenreductie van €450 miljoen eind 2016. De verkoop van niet-renderende onderdelen binnen ons bedrijf, helpt bij de verhoging van ons rendement. Bijvoorbeeld de sluiting en verkoop van de Achmea Health Centers en de desinvestering van het Russische Oranta. Wij sluiten het boekjaar 2014 af met een nettoresultaat van €16 miljoen. Reorganisatielasten in verband met Versnellen & Vernieuwen van €239 miljoen en afschrijvingen op goodwill van €143 miljoen beïnvloedden het nettoresultaat sterk. Operationeel daalde het resultaat naar €388 miljoen (2013: €542 miljoen), onder meer door de verlaging van de zorgpremies in 2014 en door de inzet van €335 miljoen van ons incidenteel resultaat om de zorgpremies voor 2015 grotendeels stabiel te houden. Ondanks een uitbreiding van de basiszorgverzekering met de wijkverpleegkundige zorg uit de AWBZ. Onze bruto premieomzet is grotendeels op peil gebleven rond de €20 miljard met groei bij onze schadeverzekeringen in een krimpende markt. Onze solvabiliteit is toegenomen tot 215% en we hebben het A+ kredietwaardigheidsoordeel voor onze verzekeringsentiteiten bij S&P behouden, waarmee we aantonen voor onze klanten en andere stakeholders een solide financiële partner te zijn. In het begin van 2015 hebben twee financieringstransacties plaats gevonden ter verbetering van onze kapitaalspositie. Wanneer deze financieringstransacties nog in 2014 zouden zijn uitgevoerd, zou de IGD-solvabiliteitsratio circa 13 procentpunten hoger zijn geweest.

We zijn in al onze markten en al onze distributiekanalen volop bezig met digitale klantbediening. Zowel op het vlak van beheer -het afsluiten, aanpassen of opzeggen van een verzekering- als op het uitbreiden van dienstverlening. Wij meten continu de kwaliteit van ons werk: in alle kanalen, over alle relevante processen heen. Zo horen we direct wat klanten goed vinden en waar onze kansen liggen om te verbeteren. Zo vragen we aan onze klanten of zij onze producten zouden aanbevelen bij anderen. Deze 'Net Promotor Score' (NPS) is een belangrijke graadmeter voor de waardering van onze klanten. De reacties van onze klanten worden zoveel mogelijk gedeeld met de medewerker die contact heeft gehad met de betreffende klant. Zo verbeteren de merken van Achmea zowel operationeel als strategisch de dienstverlening. Bij FBTO heeft dit bijvoorbeeld geleid tot verbeterde emailafhandeling, waardoor de NPS steeg van -19 naar +2. Een resultaat waar ik trots op ben.

De Rabobank is onze belangrijkste distributiepartner. Achmea wil de strategische samenwerking verder verstevigen om de klanten van Rabobank snel, efficiënt en vooral goed te kunnen bedienen. Daarom investeren we in een nog nauwere commerciële samenwerking, die draait om enerzijds het verbeteren van de dienstverlening en anderzijds een substantiële kostenverlaging in de keten. Zo kunnen we de klanten van Interpolis een concurrerend product aanbieden en helpen we de Rabobank een structureel gezond resultaat op verzekeren te behalen. Samen met Rabobank werken we de komende jaren aan een vernieuwing van de proposities voor de particuliere en zakelijke klanten van Rabobank. Voor MKB-klanten is deze al gereed met 'Zeker van je Zaak' van Interpolis. Voor particulieren staat een volledige vernieuwing van de 'Alles in één Polis' gepland. Voor meer dan 1,3 miljoen klanten betekent dit een vernieuwd product dat online is af te nemen.

Ook op het gebied van een duurzame bedrijfsvoering blijven we stappen zetten. Onze bedrijfsvoering is erop gericht een zo klein mogelijke 'milieuvoetafdruk' te realiseren. Met een nieuw afvalsysteem dat in januari 2015 is gestart, leveren we een significante bijdrage aan de circulaire economie. Achmea maakt daarmee de stap van afvalmanagement naar grondstofmanagement. Zo kan eind 2016 minimaal 80% van het totale afval van Achmea als grondstof worden hergebruikt. Dat is goed voor het milieu en het levert een structurele besparing voor Achmea op. Met onze verzekeringsproducten voor deelauto's via onder meer SnappCar en sinds kort ook voor gedeelde spullen via Peerby, faciliteren we de deeleconomie. Uiteraard nemen we ook als grote institutionele belegger onze verantwoordelijkheid. Bij Achmea werken we bewust aan de vraag welke waarde je als bedrijf toevoegt aan de maatschappij. Verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van onze planeet. We houden bewust rekening met milieu, sociale en bestuurlijke aspecten. Volgens verschillende onafhankelijke onderzoeken, waaronder de Eerlijke Verzekeringswijzer, hebben we onze prestaties ook in 2014 weer verbeterd.

Met al deze aanpassingen spelen we in op de snel veranderende wensen van klanten. Onze merken bedienen circa 14 miljoen klanten die steeds meer online doen en willen zo ook hun verzekeringen regelen. Daarom versnellen we onze aanpassingen en investeren we meer in onze klantgerichtheid en online klantbediening. Zo blijven wij ook in de toekomst wie wij zijn: een coöperatieve verzekeraar met ijzersterke merken die op een moderne manier in contact staan met hun klanten.

Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om al onze medewerkers en de COR te bedanken voor hun grote inzet en toewijding. Ik wil in het bijzonder de heer Van der Weg, de heer Minderhoud en de heer Overmars, die terugtreden als lid van de Raad van Commissarissen, bedanken voor hun jarenlange inzet voor Achmea en de waardevolle bijdragen die zij tijdens hun commissariaat hebben geleverd aan onze Groep. Naast onze medewerkers wil ik ook onze andere stakeholders bedanken: onze (business)partners - in het bijzonder Rabobank -, onze aandeelhouders en onze klanten. Zij waarborgen onze coöperatieve identiteit.

Willem van Duin

Zeist, 5 maart 2015

W.A.J. van Duin
Voorzitter van de Raad van Bestuur

Profiel en strategie van Achmea

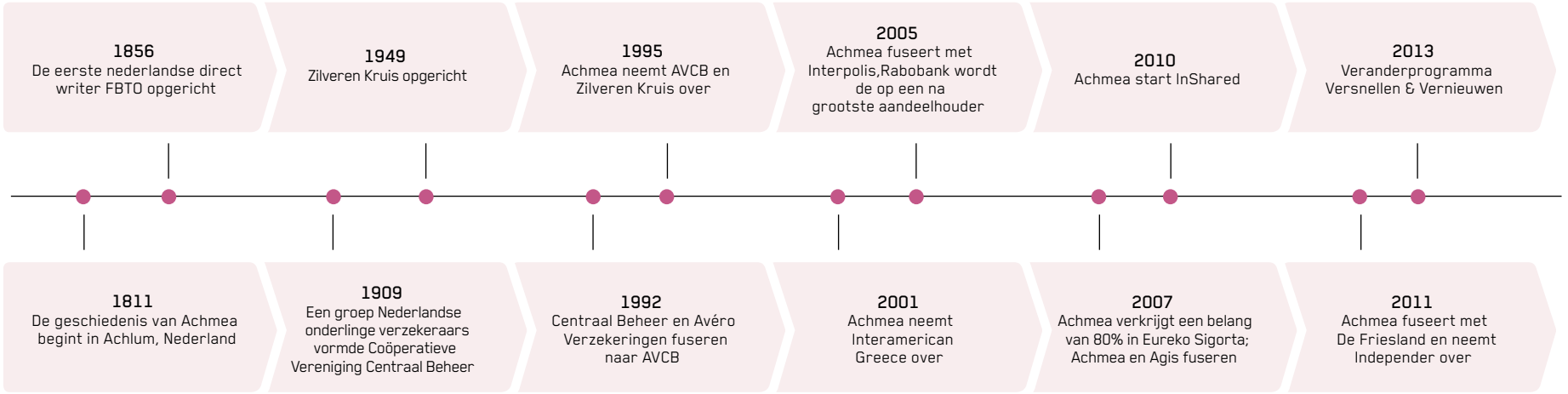
PROFIEL EN STRATEGIE VAN ACHMEA

Profiel	14
Strategie	15

Profiel

Achmea is de grootste verzekeraar van Nederland en heeft een coöperatieve ontstaansgeschiedenis. Onze merken Centraal Beheer, Interpolis, Zilveren Kruis, Avéro Achmea, De Friesland, FBTO, InShared, OZF Achmea en Pro Life bedienen in Nederland circa 11 miljoen klanten. Daarnaast zijn wij actief in Griekenland, Turkije, Slowakije, Ierland, en samen met Rabobank in Australië. Wij bieden onze klanten in Nederland een volledig aanbod van verzekeringen en aanverwante financiële producten via het bancaire, directe en intermediaire distributiekanaal. Zowel binnen als buiten Nederland richten wij ons primair op schadeverzekeringen, levensverzekeringen, pensioenen en zorgverzekeringen. Onze merken werken actief aan vernieuwende oplossingen waarmee we onze klanten nog beter van dienst zijn en die tevens toegevoegde waarde hebben voor de maatschappij. Achmea is niet met aandelen aan een effectenbeurs genoteerd en richt zich primair op het voor onze klanten garanderen van dienstverlening op de lange termijn. We willen winst maken om financieel gezond te blijven en om te kunnen investeren in nieuwe producten en diensten. Maar we gaan daarbij niet voor winstmaximalisatie op de korte termijn. Onze coöperatieve identiteit wordt ondersteund door onze grootste aandeelhouders: Vereniging Achmea en Rabobank. De belangrijkste taken van Vereniging Achmea zijn het waarborgen van de belangen van onze klanten en het beschermen van de continuïteit van Achmea. Hierdoor kunnen wij nog beter rekening houden met de langetermijnbelangen van zowel klanten als van de maatschappij, van medewerkers, van (business) partners en van aandeelhouders.
Na een lange periode van expansie ligt de focus voor Achmea deze jaren op optimalisering en innovatie. De huidige episode Versnellen & Vernieuwen volgt op het stroomlijnen van de organisatie zoals dit paste binnen de strategie van de afgelopen jaren. In combinatie met al bestaande plannen, leiden deze veranderingen ertoe dat wij kunnen blijven investeren in nieuwe producten en digitale oplossingen voor onze klanten, de klanttevredenheid hoog kunnen houden en ook op de lange termijn financieel gezond blijven.

Van Achlum tot nu - Onze historie



Strategie

OP WEG NAAR DE MEEST VERTROUWDE VERZEKERAAR

Onze ambitie is dat onze klanten ons ervaren als de meest vertrouwde verzekeraar. Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat wij voor hen klaar staan op het moment dat zij ons nodig hebben. Wij zijn voor hen toegankelijk via een breed scala aan merken en distributiekanalen. We zien het als onze plicht om verantwoord en toekomstgericht te handelen. Dat willen we doen door klanten centraal te stellen in ons denken en doen, door producten en diensten aan te bieden die een maatschappelijke meerwaarde hebben en door verantwoord te beleggen. Vanuit een coöperatief gedachtengoed zijn we klantgedreven en resultaatgericht. De wijze waarop wij onze Klantraden structureren en we de verbinding leggen van de Klantraden met de Ledenraad van Vereniging Achmea -Achmea's grootste aandeelhouder- geeft Achmea een unieke positie ten opzichte van andere grote verzekeraars waar het gaat om de klant daadwerkelijk invloed te geven op haar eigen verzekeraar.

Op basis van dit gedachtegoed heeft Achmea zich in ruim 200 jaar ontwikkeld tot een sterk en gediversifieerd verzekeringsbedrijf. Waarbij klanten erop kunnen vertrouwen dat hun belang verzekerd is. We benaderen onze strategie vanuit vier stakeholders voor wie wij waarde willen creëren: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders.

WAARDE CREËREN ALS VERZEKERAAR

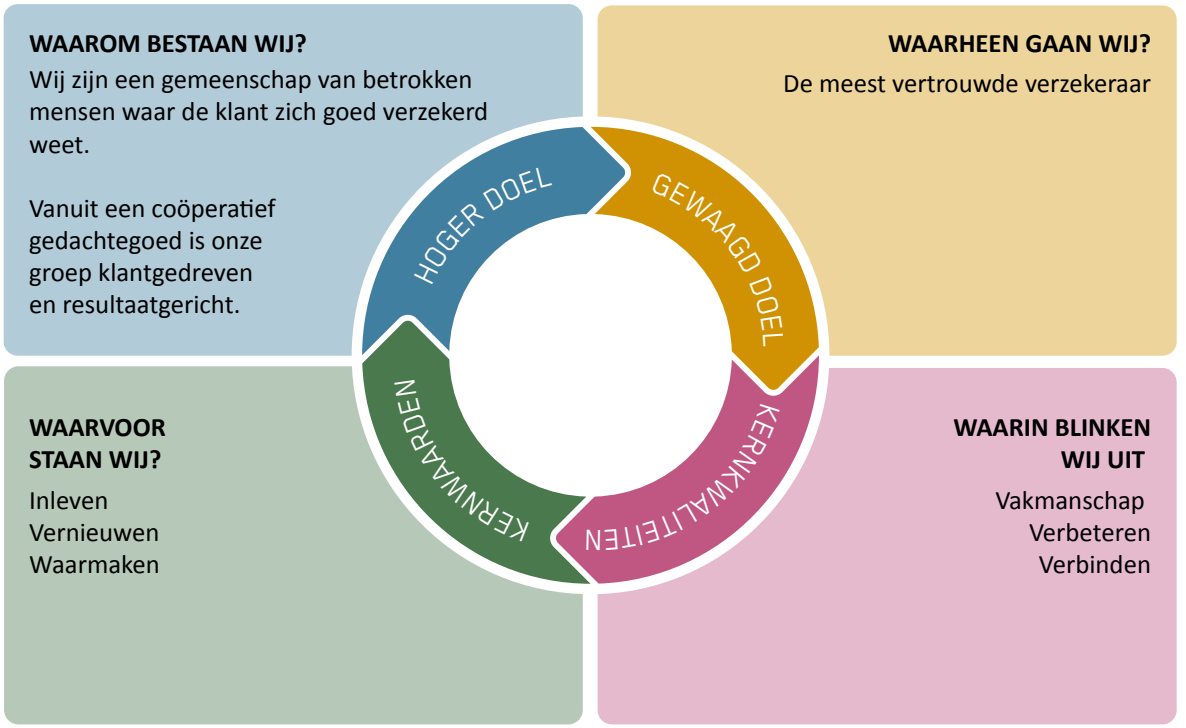
Als verzekeraar bieden wij onze klanten de zekerheid dat zij bij een onverwachte tegenslag door kunnen met hun leven. We nemen het risico op een tegenslag over als deze risico's voor onze klanten te groot zijn om zelf te dragen of als ze deze zelf niet willen dragen. Onze klanten leggen gezamenlijk premies in waardoor het mogelijk is om in geval van tegenslag continuïteit te bieden aan onze klanten. Verzekeren is gebaseerd op solidariteit; iedere verzekerde legt premie in, maar niet iedere verzekerde krijgt te maken met daadwerkelijke schade. Doordat risico's worden gedeeld, blijven de gevolgen voor een individu beheersbaar.

Winstgevendheid draagt bij aan de financiële gezondheid van de onderneming zodat wij onze afspraken met onze klanten kunnen nakomen. Ons streven naar een verantwoord rendement is van belang om onze gezonde financiële positie langjarig in stand te houden.

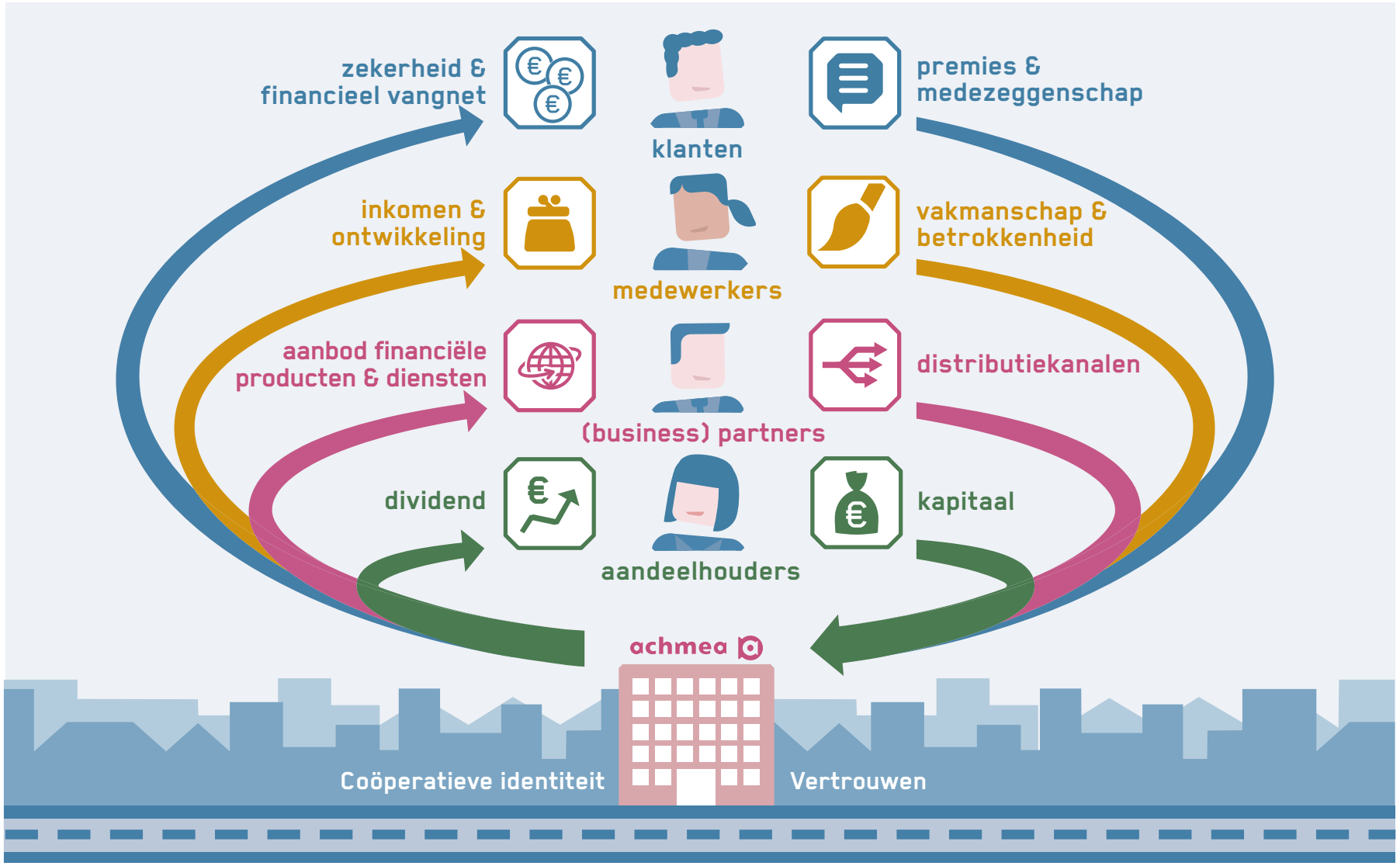
Daarbij stellen toezichthouders als AFM en DNB eisen als waarborg om blijvend onze maatschappelijke functie te kunnen vervullen.

Onze merken bieden hun verzekeringen direct aan hun klanten maar ook via onze distributiepartners, zoals de Rabobank en assurantietussenpersonen. Onze partners stellen ons aanvullend in staat om onze proposities aan te bieden op de wijze waarop de klant dat wil. Door aan te sluiten op specifieke klantbehoeften zijn wij toegankelijk voor de klant en geven wij het principe van solidariteit een brede basis.

Ons gewaagd doel blijft dat we de meest vertrouwde verzekeraar willen zijn



Stakeholder Value Management model



ONZE ANALYSE

Het afgelopen jaar hebben wij ons veranderprogramma met de titel Versnellen & Vernieuwen opgesteld. We schrijven hiermee een nieuwe episode in de geschiedenis van Achmea. Dit is het meerjarige programma dat we in gang hebben gezet om langs de lijnen van klantgedreven, verantwoord rendement, medewerkers in verandering en concurrerende kosten een meer klantgericht bedrijf te worden en onze online klantbediening te verbeteren. Als we nu, na één jaar, de balans opmaken, kunnen we constateren dat we de juiste weg in zijn geslagen en afgelopen jaar veel hebben bereikt van wat we ons hadden voorgenomen. We hebben stappen gezet in de ontwikkeling naar ons geambieerde ondernemingsprofiel, een risicoverzekeraar. Maar tegelijkertijd constateren we ook dat de snelheid waarmee digitale klantinteractie gemeengoed wordt zo hoog is en de druk op onze verdiencapaciteit zo groot, dat we nog niet staan waar we willen staan.

We hebben een goede uitgangspositie door de breedte van ons bedrijf, onze marktpositie en de kracht van onze merken. Onze klanttevredenheid is hoog en onze financiële positie is solide.

Maar de veranderingen in onze omgeving gaan door. Dit betekent dat we voor aanzienlijke uitdagingen staan. Nu het stof van de financiële crisis lijkt te zijn opgetrokken, wordt des te meer duidelijk dat de groei van de verzekeringsmarkt beperkt zal zijn. Het pensioen- en levenbedrijf, een belangrijke drager van financiële resultaten in het verzekeringsbedrijf, krimpt al jaren.

Tegelijkertijd neemt in de zorgmarkt de druk toe om de premie en het eigen vermogen laag te houden. Daardoor staat de verdiencapaciteit in het zorgbedrijf onder druk. De schademarkt is na een periode van stabilisatie weer enigszins groeiend. Maar ook hier zien we een toenemende druk op marges. Nu vooral door nieuwe spelers met digitale bedrijfsmodellen.

Op langere termijn zullen ook de aard en de omvang van het bedrijf veranderen door veranderingen in risicoprofielen, bijvoorbeeld door zelfsturende auto´s.

SWOT-analyse

STERKTEN

- Hoge klanttevredenheid
- Groot marktaandeel in Nederland (marktleiderposities)
- Goede product- en distributiediversificaties
- Sterke merken, in het bijzonder in het directe en bank verkoopkanaal
- Robuuste kapitalisatie
- Inzicht in klantgedrag via vergelijkingssite
- Een van de meest aantrekkelijke werkgevers van Nederland

ZWAKTEN

- Complex aantal IT-systemen
- Relatief hoog kostenniveau
- Complexe organisatiestructuur
- Beperkte geografische spreiding
- Sommige bedrijfsonderdelen zijn laag renderend

KANSEN

- Hernieuwde focus op Klantbelang Centraal
- Toename van mate van digitalisering en multimediadistributie
- Privatisering van een aantal markten
- Big Data
- Toenemende vraag naar eenvoudige en transparante producten
- Vergelijkingssite biedt online vergelijkingsmogelijkheden
- Intensivering relatie met Rabobank, zowel nationaal als internationaal

BEDREIGINGEN

- Beperkt vertrouwen in de verzekeringsector
- Volwassen en zeer competitieve markt in Nederland leidt tot druk op marges
- Publieke en politieke druk op de verdiensten bij de Nederlandse basiszorgverzekering
- Toetreding van nieuwe spelers
- Politieke besluitvorming ten aanzien van zorg en pensioenen
- Lage rentevoet
- Volatiliteit van financiële markten
- Toenemende regeldruk

Materialiteitsmatrix

Achmea houdt scherp bij welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn en wat er leeft in de samenleving. Dit doen we zodat we adequaat onze producten kunnen afstemmen op de veranderende wensen van onze klanten. Het gaat hier om veranderingen op langere termijn, waar we onze productontwikkeling op willen afstemmen. Om dit goed en helder weer te geven, is een materialiteitsmatrix opgesteld. De matrix is gebaseerd op de reguliere contacten met stakeholders, de stakeholderdialogen, de Volgens Nederland Monitor en kwalitatieve media- en risicoanalyses.

Een maatschappelijke ontwikkeling wordt als materieel gezien als dit relevant is voor onze belanghebbenden en de ontwikkeling voor Achmea van grote invloed kan zijn. Hoe groter de impact van het onderwerp op zowel de maatschappij als de bedrijfsvoering, de resultaten en de strategie van Achmea, hoe groter de materialiteit van de ontwikkeling. Om als organisatie relevant te blijven en onze strategie te verwezenlijken, zullen we deze ontwikkelingen dan ook moeten laten doorklinken in onze bedrijfsvoering en aansturing. De GRI-index is te vinden in bijlage H.

Strategische risicoanalyse

Jaarlijks maken we een integrale risicoanalyse van Achmea. We onderkennen de volgende strategische risico's op middellange en lange termijn die van directe invloed zijn op het realiseren van ons doel de meest vertrouwde verzekeraar te worden:

Rentabiliteit. Het risico van structureel te lage rentabiliteit en het niet tijdig kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en verdienmodellen, waardoor op termijn onze continuïteit onder druk komt te staan. Hierbij spelen verschillende perspectieven, zoals: kostenniveau, executiekracht, politieke / maatschappelijke veranderingen, marktverschuivingen en aanhoudend lage rente.

Wet- en regelgeving. Het risico van het onvoldoende naleven van wet- en regelgeving. Op vele vlakken is sprake van nieuwe wet- en regelgeving. Dit leidt tot extra capaciteitsbeslag en kosten. Daarbij is het implementeren van wet- en regelgeving in onze primaire processen en diensten complex.

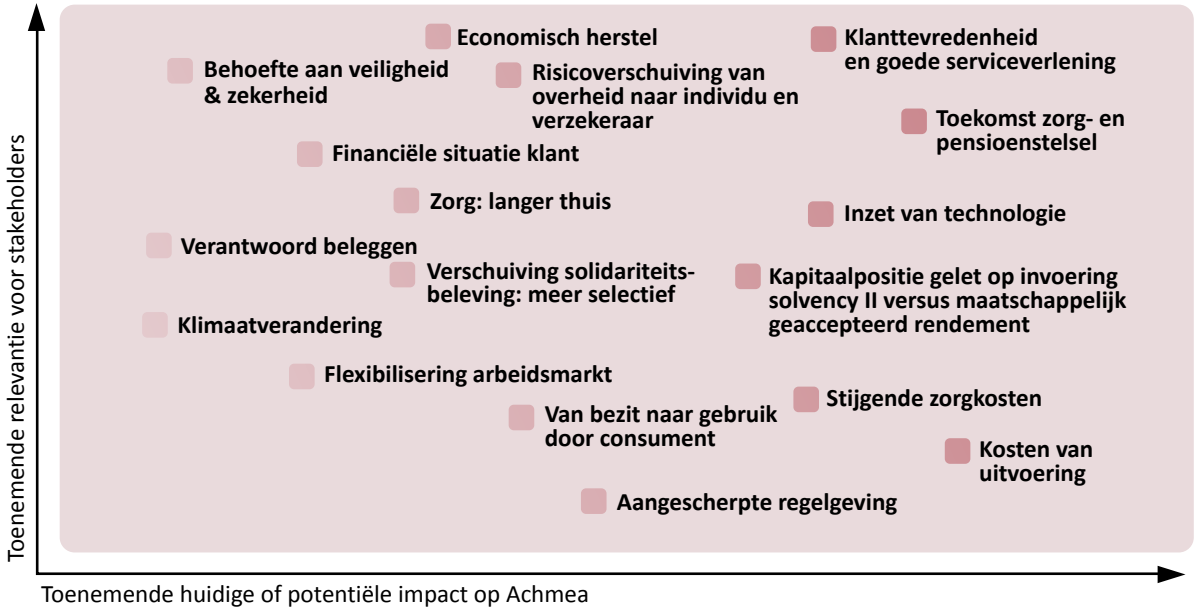
ICT-systemen. Het risico dat ICT-systemen de business onvoldoende ondersteunen doordat we er niet in slagen de complexiteit uit de bedrijfsvoering te halen en de ICT-omgeving te vereenvoudigen, waardoor we de stap naar een digitale verzekeraar niet kunnen maken.

Aansprakelijkheidsclaims. Het aansprakelijkheidsrisico van tekortkomingen in producten en diensten. Rechtspraak kan leiden tot verplichtingen die niet onder de oorspronkelijke polisvoorwaarden gedekt waren. En maatschappelijke verwachtingen kunnen leiden tot druk op uitbetaling van claims zonder dat hiervoor een juridische basis is.

Rabobank. Het risico dat Rabobank als belangrijkste distributiepartner geen of minder Interpolisproducten verkoopt.

Talenten. Het risico dat we onvoldoende competenties in huis hebben om onze ambities te realiseren. Technologische veranderingen en veranderend consumentengedrag vragen voor een deel om andere kennis en vaardigheden, daarnaast het risico dat high potentials niet behouden kunnen worden.

Materialiteitsmatrix



Naast deze strategische risico's op lange en middellange termijn verdienen risico's die zich op kortere termijn kunnen manifesteren, de nodige aandacht. Mogelijke thema's hierbij zijn: extreme schokken op financiële markten, extreme verzekeringstechnische gebeurtenissen of extreme rentebewegingen, informatiebeveiliging en cybercriminaliteit, langlevenrisico en niet adequaat reageren op onder druk staand vertrouwen. Risico's die nader zijn uitgewerkt en indien mogelijk gekwantificeerd in onze risicomanagement paragraaf in de jaarrekening.

ONZE AANPAK

Uit onze analyse volgt dat het meerjarige programma Versnellen & Vernieuwen nodig is. Tot nu toe heeft dat veel van de beoogde resultaten gebracht. We houden vast aan de richting die we hebben gekozen, maar constateren ook dat we de ingezette beweging moeten aanscherpen en het tempo moeten opvoeren. Het is zaak nu door te pakken, om ons bedrijfsmodel te vernieuwen en onze financiële positie in stand te houden. Hierop hebben we ons veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen aangescherpt. Zo kunnen we onze klanten ook in de toekomst bieden wat ze van ons verwachten.

In het klantendomein focussen we op verbetering van de dienstverlening aan klanten met innovatieve proposities en volwaardige online bediening. In klantgedrevenheid leggen we de lat hoger dan ooit. Door verbeterde dienstverlening willen we een hogere NPS bereiken. We doen dat door meer straight-through-processing met korte gestandaardiseerde en foutloze processen.
We hebben het merkenbeleid vernieuwd om de commerciële slagkracht te vergroten en de kosten te verlagen. We versterken onze merkenstrategie met als ambitie het behoud van marktleiderschap van Centraal Beheer, Interpolis op de particuliere schademarkt en groei op de zakelijke schademarkt van Interpolis en de klein zakelijke markt van Centraal Beheer. Bij inkomen zakelijk wordt gestuurd op het behouden van marktpositie door migratie van de huidige producten en het voeren van een stabiel prijsbeleid. In de prijsgedreven zorgmarkt streeft Zilveren Kruis naar behoud van haar marktpositie als marktleider met selectieve krimp op specifieke contracten en De Friesland naar behoud van de marktleiderpositie in de noordelijk regio. Een concurrerende premiestelling, behoud van renderende contracten in de collectieve markt en het vergroten van behoud en loyaliteit door consequente sturing op NPS zijn hierbij cruciaal. FBTO en InShared blijven streven naar groei in de particuliere schademarkt.

Ook in de productdomeinen versnellen we. In het schade domein werken we aan vereenvoudiging en digitalisering en streven we over de hele linie naar convergentie naar ons normrendement. In de inkomensmarkt vernieuwen we onze proposities vergaand en willen we onze afnemende marktpositie omzetten in groei. In ons zorgbedrijf ligt de focus op onderscheidend vermogen, kostenreductie en keuzes die zowel in het maatschappelijk belang zijn als waarde toevoegen voor klanten. In het pensioendomein ronden we een aantal no regret moves af en streven we naar verbetering van het resultaat. Eén van onze grootste uitdagingen ligt in het meenemen van onze klanten naar de nieuwe pensioenwereld met minder zekerheden en tegelijkertijd onze kosten in lijn te brengen met de lagere premies in nieuwe pensioenproposities. In het levenbedrijf richten we ons op overlijdensrisico-verzekeringen, waarin we willen groeien.

Ons internationale bedrijf heeft een desinvesteringsprogramma afgerond en gaat nu een nieuwe fase in met positieve cash flow en autonome groei. We hebben ervoor gekozen om onze drie onderdelen van Syntrus Achmea, Pensioenbeheer, Vermogensbeheer (SAVB) en Real Estate & Finance (SAREF), per 1 januari 2015 zelfstandig van elkaar in de markt te laten opereren, zodat ze vanuit een sterke positie op hun eigen markt klanten beter kunnen bedienen.

Achmea Bank ontwikkelt zich tot expertise- en servicecentrum voor sparen en hypotheken en Staalbankiers ontwikkelt zich naar een pure private bank. We focussen op vermogensbeheer, inclusief spaar- en rekeningcourantfaciliteiten.

Om het transitieproces van Versnellen & Vernieuwen te ondersteunen versterken we de ondersteunende domeinen. In de financiële sturing kiezen we in toenemende mate voor sturing op langetermijn-waardecreatie, als aanvulling op resultaatsturing. Om onze digitale ambities waar te maken versterken we ICT-executie en governance. Ons HRM-beleid richt zich op flexibilisering, eigen ruimte voor ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Wij zijn ons bewust van de uitdagingen van de benodigde transitie en de onzekerheid die dat met zich mee brengt. Dit vraagt veel van onze medewerkers. We kiezen voor een aanpak waarin urgentie en bezieling samengaan.

ONZE STURING

Om de strategische risico's goed te beheersen en tijdig te anticiperen op de veranderingen hebben we voor de zes perspectieven van onze strategie, zestien kritieke succesfactoren (KSF) bepaald. Deze KSF-en zijn doorvertaald naar een set concrete en meetbare kritieke performance indicatoren (KPI's). Door onze performance indicatoren periodiek te meten en, waar nodig, op basis van de gemeten waardes bij te sturen proberen wij onze strategische doelstellingen te behalen en daarmee in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Op de volgende pagina staat een samenvattend overzicht. In de volgende hoofdstukken worden onze prestaties in 2014 en ambities voor 2015 nader toegelicht.

Strategiekaart

KEY PERFORMANCE INDICATOREN

Voor elk van de zes perspectieven van onze strategie hebben wij één of meerdere Key Perfomance Indicatoren (KPI's) vastgesteld. Door onze performance indicatoren periodiek te meten en, waar nodig, op basis van de gemeten waardes bij te sturen proberen wij onze strategische doelstellingen te behalen en daarmee in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen.

Perspectief	KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder	Verwijzing
Klanten	Klanttevredenheid Schade	≥7,7	7,7	-	Pagina 23
	Klanttevredenheid Zorg	≥7,6	7,9		
	Klanttevredenheid Pensioen & Leven	≥7,0	7,2		
	Aantal merken met Keurmerk Klantgericht Verzekeren*	Alle merken	8/11 merken	Alle merken	Pagina 23
	Klantbelang dashboard AFM	-	3,3/5	> sectorgemiddelde	Pagina 23
Maatschappelijk	Transparantiebenchmark Economische Zaken	Top-20	21ste plaats	Top-20	Pagina 27
	Eerlijke Verzekeringswijzer geselecteerde praktijkonderzoeken	> 7/10	6	> 7/10	Pagina 27
Medewerker	Medewerkerbetrokkenheid*	> 71%	73%	> 71%	Pagina 30
Partner	Tevredenheid Rabobank	7,8/10	7,8	7,8/10	Pagina 34
Proces	Deel van communicatie met zorgklanten van Zilveren Kruis en Avéro Achmea dat digitaal mogelijk is	95%	93%	2 miljoen klanten kiezen voor digitaal	Pagina 37
	Deel van communicatie met klanten van Centraal Beheer dat digitaal mogelijk is	-	20%	-	Pagina 37
	Deel van online verkochte schadeverzekeringen van Interpolis	-	24%	30%	Pagina 37
Financieel	Solvabiliteitsratio verzekeringsactiviteiten (IGD)	> 190%	215%	> 190%	Pagina 41
	Basis zorgverzekering gecombineerde ratio	< 100%	98,7 %	< 100%	Pagina 41

** Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven*

Verslag van de Raad van Bestuur

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Onze klanten	23
Onze maatschappelijke resultaten	27
Onze medewerkers	30
Onze partners	34
Onze processen	37
Onze financiële resultaten	41

Onze klanten

Om in de toekomst relevant te blijven, vormen wij onszelf om tot een klantgedreven organisatie waar we onze klanten op een moderne manier bedienen. Ten eerste hebben wij de stem van de klant tot stevig in onze organisatie verankerd. Ten tweede zetten wij in op het creëren van een organisatie met transparante processen waarbij de klant waar, hoe en wanneer hij wil, inzage krijgt in zijn gegevens. Deze transparantie zal voor de klant gepaard moeten gaan met een groot gebruikersgemak waarin vindbaarheid en begrijpelijkheid speerpunten zijn. Tot slot, hebben wij onze eigen standaarden voor onze klantbediening aangepast. Zo werken we aan een verkorting van de wachttijd voordat een klant een medewerker aan de telefoon krijgt en de duur voordat een mail is beantwoord. Het dragen van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren voor vrijwel al onze merken is hiervan het resultaat.

KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder
Klanttevredenheid			
Schade	> 7,7	7,7	-
Zorg	> 7,6	7,9	-
Pensioen & Leven	> 7,0	7,2	-
Aantal merken met Keurmerk Klantgericht Verzekeren*			
	Alle merken	8/11 merken	Alle merken
Verbetering klantcommunicatie			
	-	Bijna 5.700 medewerkers startten de schrijfstijl-opleiding Vertrouwd Communiceren*	Ongeveer 13.000 medewerkers beheersen het juiste niveau schrijfstijl Vertrouwd Communiceren passend bij hun functie*
Ingerichte klantraden			
	-	8/11 merken	11 merken
Klantbelang dashboard AFM			
	-	3,3/5	> sectorgemiddelde

** Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven.*

WIJ LUISTEREN INTENSIEF EN CONTINU NAAR ONZE KLANTEN EN ZE HEBBEN EEN STEM IN ONZE ORGANISATIE

Klantraden

Klanten willen dat Achmea rekening houdt met hun behoeften en wensen en dat ze worden meegenomen in het proces van wens naar product. De coöperatieve oorsprong stelt Achmea goed in staat zich te verbinden met de klant. Binnen de merken van Achmea hebben de klanten een meer dan prominente rol en invloed op de producten en dienstverlening. Klanten zijn vertegenwoordigd door Klantraden. Deze raden zijn forums voor co-creatie die kunnen fungeren als klankbord voor de directie van het betreffende merk. Ze bewaken de coöperatieve normen en waarden in producten en diensten van het merk.

Tussen 2013 en 2015 worden deze verschillende vormen van klantvertegenwoordiging geuniformeerd in Klantraden. Deze Klantraden vervullen een rol als klantvertegenwoordiging met een signaalfunctie door vragen en zorgen vanuit de samenleving door te spelen naar de desbetreffende directie. Dat doen ze door te bekijken of nieuwe producten en diensten een meerwaarde hebben voor de klant en de samenleving en of deze passen bij de coöperatieve normen en waarden van Achmea. Verder praten leden van de Klantraad met alle betrokkenenen, zet de kennis van de leden in (binnen en buiten het bedrijf) en ziet onderwerpen die spelen in de samenleving en klantenportals. Daarnaast bespreekt de Klantraad rapporten over klanttevredenheid en evalueert klachten. Waar nodig vraagt de Klantenraad de directie om uitleg en staat ze open voor vragen van de directie.

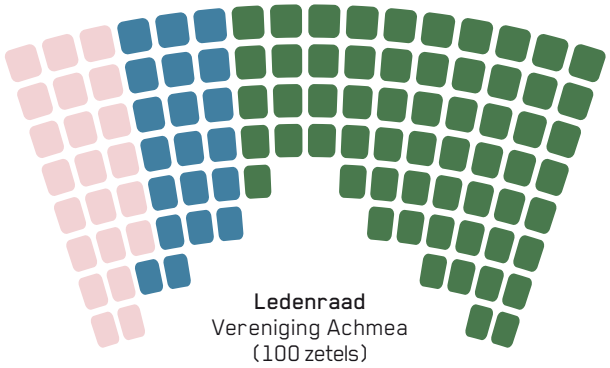
Voor elk merk worden Klantraden ingericht. Eind 2014 zijn acht klantraden werkend. In 2015 volgen de laatsten. De reeds bestaande raden (verzekerdenraad Zorg & Gezondheid, De Friesland, Syntrus Achmea en Achmea Agro) zijn daarmee uitgebreid met de Klantraden Centraal Beheer Zakelijk, Centraal Beheer Particulier, Avéro Achmea en FBTO.

Verbinding Klantraden en Ledenraad van Vereniging Achmea

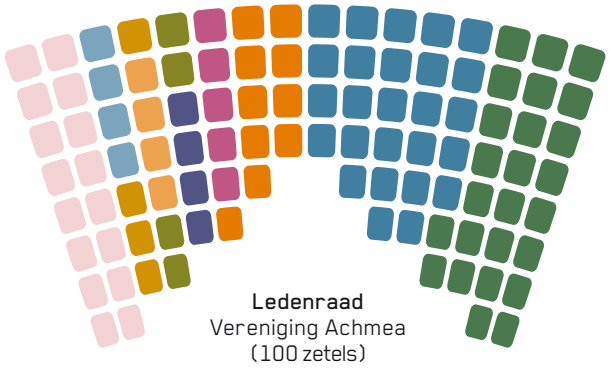
De Ledenraad van Vereniging Achmea kan gezien worden als de belichaming van het ledenbeleid. Eind 2013 is vastgesteld dat de samenstelling onvoldoende representatief is en dat in veel gevallen geen duidelijke achterban wordt vertegenwoordigd. Om aansluiting te houden met de ingezette richting van het ledenbeleid wordt de samenstelling van de Ledenraad aangepast zodat het meer een afspiegeling van de klantpopulatie van Achmea vormt.

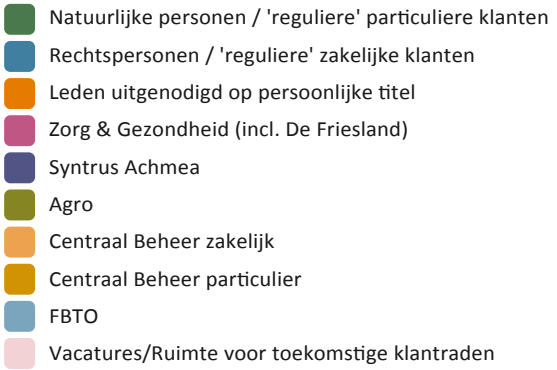
Het structureren van Klantraden en de verbinding van de Klantraden met de Ledenraad van Vereniging Achmea -Achmea's grootste aandeelhouder- geeft Achmea een unieke positie ten opzichte van andere grote verzekeraars waar het gaat om de klant daadwerkelijk invloed te geven op haar eigen verzekeraar. Hiermee wordt in de Ledenraad van de Vereniging Achmea voor het eerst sinds een kwart eeuw een fundamentele verandering doorgevoerd teneinde het collectieve klantbelang actiever te kunnen behartigen.

Situatie januari 2013



Beoogde situatie eind 2015





Verbetering van klantcontact

We willen dat al onze communicatie richting klanten - brieven, formulieren, offertes, websites - helder en duidelijk zijn. De bedoeling is dat het merendeel van de Nederlandse bevolking deze kan begrijpen; ook mensen die geen hoge opleiding hebben gehad of voor hun werk nooit hoeven lezen. We hebben het daarbij over taalniveau B1. Daarom leiden we alle Nederlandse medewerkers versneld op in onze schrijfstijl 'Vertrouwd Communiceren'. In 2014 zijn 5.700 medewerkers gestart aan de opleidingen. In de zomer van 2015 hebben ongeveer 13.000 medewerkers de juiste schrijfvaardigheden. Zo verankeren wij begrijpelijk en duidelijk communiceren in ons dagelijks werk.
En stap voor stap in onze cultuur. Wij herschrijven al onze uitingen als websites, voorwaarden en brieven in Vertrouwd Communiceren. Ook daar hebben we in 2014 een grote stap gezet. We pakken het herschrijven gestructureerd aan. Iedere brief toetsen we aan onze eigen normen, waarin ook alle relevante wetgeving verwerkt zit. We betrekken klanten en consumenten actief in de beoordeling van onze communicatie. We leren van elkaar, van klanten en van goede voorbeelden van buiten Achmea. Goede voorbeelden gebruiken we als standaard om continu te verbeteren. Ook in 2015 willen we een grote stap zetten zodat al onze communicatie voldoet aan onze eigen hoge normen.

KLACHTEN GEBRUIKEN OM KLANTCONTACT TE VERBETEREN

Als verzekeraar hebben we een bewijs nodig dat onze uitkeringsgerechtigden van lijfrentes in leven zijn. Als iemand overlijdt, krijgen we dit niet door via de Basisregistratie Personen (vroeger GBA). Uitkeringsgerechtigden van lijfrentes moeten daarom zelf periodiek een attestatie de vita (bewijs van inleven zijn) opvragen bij de gemeente en naar ons opsturen. Halverwege 2014 verstuurden we zo'n 7.500 uitkeringsgerechtigden een brief met de vraag om zo'n 'bewijs van in leven'. Hierop volgde een stortvloed van klachten. Wat veel klanten stoorde, is dat ze voor het eerst een dergelijk verzoek krijgen na al jaren een uitkering te ontvangen. En dat er werd 'gedreigd' met het stopzetten van de uitkering.

We weten inmiddels hoe we moeten communiceren volgens de schrijfstijl 'Vertrouwd Communiceren'. Maar ook het verplaatsen in de klant is een onmisbare stap. Bij het maken van een goede brief volgen we een standaard reviewproces. Zo zorgen we ervoor dat alle verantwoordelijken meekijken. Deze klachten leerden ons dat dit proces er niet voor niets is. De afspraken van het reviewproces hebben we daarom nog eens goed met elkaar gedeeld. En tegelijkertijd scherpten we het proces op een aantal punten aan.

ACHMEA BANK HERSCHRIJFT 700 BRIEVEN

Beter communiceren met de klant. Dat was de aanleiding om alle uitingen van Achmea Bank te herschrijven. De bank koos voor een nieuwe schrijfstijl 'Vetrouwd Communiceren' met taalniveau B1+.
De bedoeling is dat het merendeel van de Nederlandse bevolking deze kan begrijpen; ook mensen die geen hoge opleiding hebben gehad of voor hun werk nooit hoeven lezen. Daarbij gaat het niet alleen om begrijpelijke tekst, maar ook om de inhoud en de structuur voor de klant helder te maken. En dat alles zo kort mogelijk, onder het motto minder is meer.
Na ruim 2 jaar zijn meer dan 700 brieven van Achmea Bank aangepast.

KLANTEN WETEN ZICH GOED VERZEKERD MET ONZE PROPOSITIES

Klanten vertrouwen onze goede en toegankelijke oplossingen die aansluiten bij hun huidige en toekomstige wensen en eisen. Onze klanttevredenheidscijfers beamen dit. Klanten ervaren dit zelf en kunnen dit verifiëren bij andere instanties zoals toezichthouders en consumentenorganisaties. Als voorbeeld nemen we hierin het Klantbelang Centraal Dashboard dat in 2011 is ingesteld door onze toezichthouder de AFM. Hiermee heeft de AFM normen gesteld om te toetsen of Achmea, als een van de grote zes verzekeraars in Nederland, voldoet aan het AFM-criterium of je "een goede verzekeraar" bent. Over de periode januari 2013 tot juni 2014 (het beoordelingsjaar 2013) heeft Achmea de score 3,3 (van de 5) behaald. Hiermee heeft Achmea de achterstand vanuit 2011 en 2012 ingelopen en scoren we net lager dan het sectorgemiddelde. Het is onze verwachting om bij de score over beoordelingsjaar 2014 (periode juli 2014 tot juni 2015) het beter te doen dan het gemiddelde van de markt. Nieuwe producten ontwikkelen we volgens een vaste nieuwe wettelijke werkwijze zodat deze begrijpelijk en nuttig zijn. Hierdoor passen producten beter bij onze klanten en blijven deze up-to-date. Bestaande producten worden verbeterd of vervangen door beter passende producten. Waardoor onze klanten zich steeds goed verzekerd weten. Zowel nieuwe als bestaande producten worden getoetst aan de laatste wettelijke richtlijnen en aan onze eigen normen. Onder andere op het gebied van 'faire prijs', 'normrendement' en 'maatschappelijk nut'. In 2014 zijn we hiermee begonnen, eind 2015 verwachten wij dit proces afgerond te hebben.

KLANTEN VOELEN ZICH STERK VERBONDEN MET ONZE MERKEN

Klanttevredenheid

Gebaseerd op verschillende klantonderzoeken identificeert Achmea waar de dienstverlening verder verbeterd kan worden en hoe de waardering van onze klanten zich verhoudt tot die van andere marktpartijen. Wij vinden het belangrijk te weten wat onze klanten van ons vinden. Daarom werken we met veel merken mee aan onderzoeken naar klanttevredenheid van het Verbond van Verzekeraars en onderzoeken we continu de waardering van onze klanten o.a. door middel van de Net Promotor Score (NPS). NPS-verbetermanagement is een belangrijk sturingsmiddel voor Achmea. Meer informatie over de NPS is te vinden in het hoofdstuk Onze processen.

Keurmerk Klantgericht Verzekeren

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is een keurmerk voor de kwaliteit van dienstverlening en klantgerichtheid van verzekeraars. De Stichting toetsing verzekeraars geeft het Keurmerk uit. De stichting controleert of een keurmerkhouder duidelijke en eerlijke informatie geeft over zijn verzekeringen en rekening houdt met de doelgroep als hij een verzekering ontwikkelt. De merken Centraal Beheer, Interpolis, Avéro Achmea, Zilveren Kruis, Pro Life en FBTO hebben opnieuw het Keurmerk Klantgericht Verzekeren ontvangen. De Stichting Toetsing Verzekeraars zag een aanzienlijke verbetering ten opzichte van de laatste beoordeling in 2012. Ze sprak haar complimenten uit voor de manier waarop er binnen Achmea verbeterd is. Niet alleen op de inhoud van de normen, maar ook op de beleving bij de medewerkers. De merken OZF Achmea en InShared ontvingen het Keurmerk Klantgericht Verzekeren in 2013. Meer informatie is te vinden op www.keurmerkverzekeraars.nl.

Klanttevredenheid

	Consumentenmarkt			Zakelijke markt		
	Schade	Zorg	Pensioen & Leven	Schade	Inkomen	Leven
Centraal Beheer	7,7	-	6,6	7,7	7,2	7,1
Zilveren Kruis	-	7,7	-	-	-	-
Interpolis	7,8	7,8	7,6	7,3	7,2	-

Meer informatie over de overige merken en het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is te vinden in bijlage C. Hierin zijn ook weblinks opgenomen voor meer informatie over klachtenprocedures en de klantonderzoeken in het kader van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren.

Onze maatschappelijke resultaten

Wij richten ons een duurzame toekomst voor onze klanten, de samenleving en onze onderneming. Dat gaat verder dan het aanbieden van financiële diensten. Gebouwd op de traditie van coöperaties, ziekenfondsen, werkgevers en werknemers zijn wij van oudsher gericht op maatschappelijke waardecreatie. Die traditie heeft nog niets aan actualiteit ingeboet. Integendeel: de maatschappij is constant in verandering. Nieuwe ontwikkelingen en risico's vragen om nieuwe, relevante en passende proposities waarmee onze klanten geholpen worden en die de samenleving versterken. Wij zien het al onze opdracht daar een bijdrage aan te leveren. Juist ook met oog op nieuwe en toekomstige generaties. Daarom heeft Achmea vanuit maatschappelijk perspectief de doelstelling dat onze producten een aantoonbare maatschappelijke waarde moeten hebben. De door onze klanten gewenste onderlinge solidariteit is in dit proces een belangrijke toetssteen.

KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder
Transparantiebenchmark Economische Zaken	Top 20	21ste plaats	Top 20
Eerlijke Verzekeringswijzer geselecteerde praktijkonderzoeken	≥ 7/10	6	≥ 7/10
Benchmark van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling	Top 5	4de plaats	Top 5
Reputatiebenchmark Reputation Institute	Top 20	18de plaats	Top 20

ONZE PROPOSITIES HEBBEN EEN AANTOONBARE MAATSCHAPPELIJKE TOEGEVOEGDE WAARDE

Om inzicht te krijgen in maatschappelijke vraagstukken die samenhangen met (veranderende) risico's gaan wij de dialoog aan met onze stakeholders en denken samen met hen na over oplossingen. Zo leggen wij de basis voor het creëren van maatschappelijke waarde met onze proposities. Het in 2012 ondertekenen van de duurzaamheidprincipes voor verzekeren van de Verenigde Naties – de Principles for Sustainable Insurance (PSI) – vloeit hier logisch uit voort (lees in bijlage G hoe Achmea hier invulling aan geeft).

Met het formuleren van de PSI hebben verzekeraars samen met de VN de essentie en de relevantie van verzekeren opnieuw onder de aandacht gebracht. Verzekeren gaat bij uitstek over duurzaamheid. Heel concreet gaat het erover of je door kunt gaan met je leven of bedrijf als je wordt getroffen door ziekte of schade. Solidariteit is daarvan het fundament: het met elkaar delen van risico's die je niet alleen kunt dragen. Als risicomanagers en risicodragers hebben verzekeraars hun invloed gebruikt om het leven veiliger en meer toekomstbestendig te maken. Door risico's af te dekken, maar ook door het voorkomen van risico's. Omdat de wereld verandert, veranderen ook de risico's. De opwarming van de aarde, de omschakeling naar duurzame energie, grondstoffenschaarste, armoede, voedselzekerheid, vergrijzing en toegankelijke goede gezondheidszorg zijn vraagstukken waar de PSI aandacht voor vragen. Verzekeraars kunnen vanuit hun kennis en kunde over risico's een belangrijke bijdrage leveren, ook in Nederland.

Productvernieuwing vanuit maatschappelijk perspectief – duurzaam verzekeren – biedt nieuwe kansen. Producten en diensten die én resultaat voor Achmea én resultaat voor de samenleving opleveren. Daarmee willen wij een bijdrage leveren aan een duurzame, gezonde en veilige samenleving waarin mensen (financieel) zelfredzaam zijn. We blijven binnen al onze divisies zoeken naar mogelijkheden om onze dienstverlening te laten aansluiten op (nieuwe) maatschappelijke behoeftes.

Bijdragen aan een gezonde samenleving

Als zorgverzekeraar nemen ook onze verantwoordelijkheid voor een gezonde samenleving. Bijvoorbeeld door onze verzekerden te adviseren over hoe zij – waar mogelijk – zelf meer verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen gezondheid. Wij vinden het belangrijk dat mensen zo lang mogelijk gezond blijven. Daarom staat Zilveren Kruis hun klanten met raad en daad terzijde om gezond te leven. Hiermee investeren we bovenal in de kwaliteit van leven van onze verzekerden, maar houden we ook de zorg betaalbaar en voor iedereen toegankelijk.

Veiligheid vergroten door inzicht in risico's

Als schadeverzekeraar spelen wij in op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en behoeftes. Zo proberen wij onze klanten bewust te maken van de risico's die zij lopen. Sommige risico's kunnen zij misschien zelf dragen. Wij adviseren alleen dat te verzekeren dat er echt toe doet. Om onze klanten hierbij te helpen wordt inzichtelijk gemaakt hoe om te gaan met verschillende risico's. Bijvoorbeeld met RisicoInKaart van Interpolis. Dit is de kaart van Nederland waarop risico's zoals inbraken en diefstallen van auto's en bromfietsen staan. Op de kaarten is het mogelijk in te zoomen naar ieder postcodegebied. Daarnaast wordt handige informatie en inzichten over risico's gegeven.
Met de tool RisiGo van Interpolis geven wij onze zakelijke klanten inzicht in hun risico's, zodat zij zelf een keuze kunnen maken welke risico's zij willen verzekeren en welke op een andere manier kunnen worden aangepakt. Bijvoorbeeld door te sparen of te lenen.

Bevorderen van de participatiesamenleving

In 2014 heeft Centraal Beheer het vijfjarig bestaan gevierd van de vrijwilligersverzekering. Een verzekering die is ontwikkeld samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). In een gemeente die de vrijwilligerspolis heeft afgesloten zijn alle inwoners die vrijwilligerswerk doen, verzekerd onder meer ongevallen en aansprakelijkheid. Deze polis vergroot de bereidheid om vrijwilligerswerk te doen en wordt een maatschappelijk gewenste ontwikkeling gestimuleerd. Uit de samenwerking met de VNG zijn ook andere verzekeringsoplossingen ontwikkeld, zoals de Praktijkervaringplekpolis. Deze geeft een ongevallendekking en een dekking voor aansprakelijkheid voor bedrijven die snuffelstages, proefplaatsingen e.d. voor mensen die vanuit een langdurige uitkeringssituatie zich weer op werk gaan oriënteren.

MAATSCHAPPELIJKE WAARDE VAN DE DEELECONOMIE

Delen en ruilen is iets van alle tijden, maar dankzij nieuwe technologie leeft de ruilhandel en delen weer helemaal op. Zo kun je bijvoorbeeld tegen betaling je auto delen via de platforms van SnappCar, WeGo of MyWheels. Met een normale autoverzekering ben je als particulier niet verzekerd bij het verhuren van je auto. Centraal Beheer en de platforms hebben hier nu een oplossing voor. Ook wordt begin 2015 een proef gedaan met spullenleenplatform Peerby.
We hebben door True Price laten onderzoeken of er maatschappelijke waarde wordt gecreëerd met deze nieuwe vormen van delen. Hoewel het lastig is om die waarde in euro's uit te drukken, wijst het onderzoek uit dat deze initiatieven waardevolle sociale contacten tussen mensen bevorderen. Voor ons een belangrijke reden door te gaan op de ingeslagen weg.

Toegevoegde waarde vaststellen

Verzekeren is een belangrijke activiteit voor een samenleving, maar de maatschappelijke toegevoegde waarde van ons productportfolio is niet eenvoudig te kwantificeren. We zijn op zoek naar mogelijkheden om die toegevoegde waarde te kunnen meten, maar hebben nog geen betrouwbare methodologie gevonden. Tot die tijd bepalen we onze toegevoegde waarde voor de maatschappij aan de hand van onafhankelijke onderzoeken uitgevoerd door de overheid, maatschappelijke partijen en wetenschappelijke instituten op het gebied van transparantie, beleggen en reputatie. Zo is de Transparantiebenchmark van het ministerie van Economische Zaken een onderzoek naar de inhoud en kwaliteit van verslaggeving bij Nederlandse ondernemingen. Mede doordat we over 2013 voor het eerst een geïntegreerd verslag hebben uitgebracht zijn we in deze benchmark gedaald tot 21ste plaats. Voor 2015 hebben we de ambitie weer in de top-20 van de staan. De benchmark van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling evalueert onze prestaties op het gebied van duurzaam beleggen. Achmea heeft op deze benchmark de 4de plaats weten te behouden. Ook in 2015 ambiëren wij een top-5 positie. De Eerlijke Verzekeringswijzer beoordeelt eveneens het beleggingsbeleid. Voor de praktijkonderzoeken gericht op de thema's mensenrechten, arbeidsrechten, klimaatverandering, gezondheid en natuur wil Achmea minstens een 7 scoren (van de 10). In 2014 was dit het praktijkonderzoek gericht op toegang van armen tot geneesmiddelen. Achmea scoorde een 6 voor onze eigen beleggingen. Het Reputation Institute doet onderzoek naar de reputatie van ondernemingen. Duurzaamheid bepaalt in toenemende mate de reputatie, zo blijkt uit data van het instituut. Achmea heeft eind 2014 een 18de plaats behaald op de jaarlijkse reputatie-benchmark van het Reputation Institute in Nederland (14de in 2013). Omdat deze benchmark ook een belangrijke toets is voor duurzaamheidsprestaties vinden wij een hoge positie op deze benchmark een belangrijk. In 2015 wil Achmea wederom bij de beste 20 horen.

WIJ FACILITEREN DE DOOR ONZE KLANTEN GEWENSTE ONDERLINGE SOLIDARITEIT

Als verzekeraar verzekeren we niet alleen, we vinden het ook belangrijk om te investeren in de maatschappij. Solidariteit is voor ons de basis in de keuzes die we maken. Omdat wij geloven dat je samen verder komt dan alleen. Daarom identificeren, stimuleren en ondersteunen we (nieuwe) vormen van solidariteit.

Nieuwe vormen van solidariteit

In de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van solidariteit. Burgers, maar ook bedrijven en overheden vinden elkaar om zich in te zetten voor nieuwe samenwerkingsverbanden. Wij willen dit soort initiatieven waarvan de maatschappelijke impact groot is, ondersteunen. Onder meer om deze reden is Achmea een van de oprichters van coöperatie WeHelpen. Dit is een online marktplaats voor het vragen, aanbieden en organiseren van hulp. Het doel van dit platform is dat er lokale netwerken kunnen ontstaan van mensen die elkaar helpen. Na 2 jaar doen er ruim 17.000 mensen mee.

Cooperatief microverzekeren

In Nederland is het de normaalste zaak van de wereld dat je verzekerd bent in geval van tegenslag. In ontwikkelingslanden is dat echter verre van vanzelfsprekend. Om de economische en fysieke weerbaarheid van de allerarmsten te vergroten, is Achmea actief met 'microverzekeren'. Medewerkers van Achmea dragen hier actief aan bij door als vrijwilliger hun kennis over financiële zekerheid aan te bieden. In 2014 werkten onze medewerkers totaal ruim 9.000 uur als vrijwilliger aan microverzekeringsprojecten (in 2013 ruim 6.000 uur). Bij sommige projecten wordt ook herverzekeringsdekking gegeven door Achmea Reinsurance. Een aantal projecten wordt met donaties en organisatorische capaciteit van de Achmea Foundation ondersteund. Deze ondersteuning is gericht op professionalisering van de coöperaties die de microverzekeringen aanbieden.
Lees meer over de verschillende microverzekeringsprojecten op www.achmea.nl/mvo

Achmea onderzoekt of zij kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van coöperatieve structuren in Oost-Afrika en Azië. Door gezamenlijk op te trekken met de Rabobank Foundation wordt een integrale aanpak van sparen, lenen en verzekeren gerealiseerd. Door samen te werken met onder andere Wageningen University & Research centre en ontwikkelingsorganisaties PharmAccess en HealthNet TPO wordt verbetering van de gezondheidszorg en de voedselproductie mogelijk gemaakt. Dit draagt bij aan een stabielere groei en ontwikkeling van lokale economieën.

Vrijwilligerswerk en maatschappelijk betrokken initiatieven

Een groot aantal medewerkers van Achmea is actief als vrijwilliger voor tal van maatschappelijke activiteiten. Als maatschappelijk betrokken onderneming stimuleert Achmea deze vrijwilligersactiviteiten onder meer door het verdubbelen van het aantal dagen dat in eigen tijd besteed wordt, tot een maximum van vier extra vrije dagen. Daarnaast leveren we een actieve bijdrage in het ondersteunen en organiseren van maatschappelijke projecten. Lees op www.achmea.nl hoe wij investeren in de samenleving.

Investeringen in de maatschappij

De Achmea Foundation en Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving richten zich op versterking van de weerbaarheid van kwetsbare groepen in de samenleving. Zilveren Kruis en het Health Insurance Fund werken samen aan het Global Health Membership om toegang tot medische zorg mogelijk te maken voor mensen met een klein inkomen in Afrika. Daarnaast richten drie stichtingen, die medegefinancierd worden door Achmea, zich op verbetering van de efficiëntie van de Nederlandse gezondheidszorg: Stichting Gezondheidszorg Spaarneland, Stichting Theia en Stichting Achmea Gezondheidszorg. Meer informatie over deze drie stichtingen is te vinden op www.achmea.nl/zorgaanbieders.

Onze medewerkers

De veranderingen in onze omgeving vereisen dat medewerkers mee veranderen. Dat betekent dat ze klaar staan om door klantgerichtheid, vakmanschap en continu verbeteren, bij te dragen aan onze ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. Helaas is de reductie van een groot aantal arbeidsplaatsen een onvermijdelijk onderdeel van ons veranderprogramma. Daarbij is duurzame inzetbaarheid van strategisch belang. Het is ieders verantwoordelijkheid om tijdig te anticiperen op veranderingen in kennis, competenties en capaciteit.

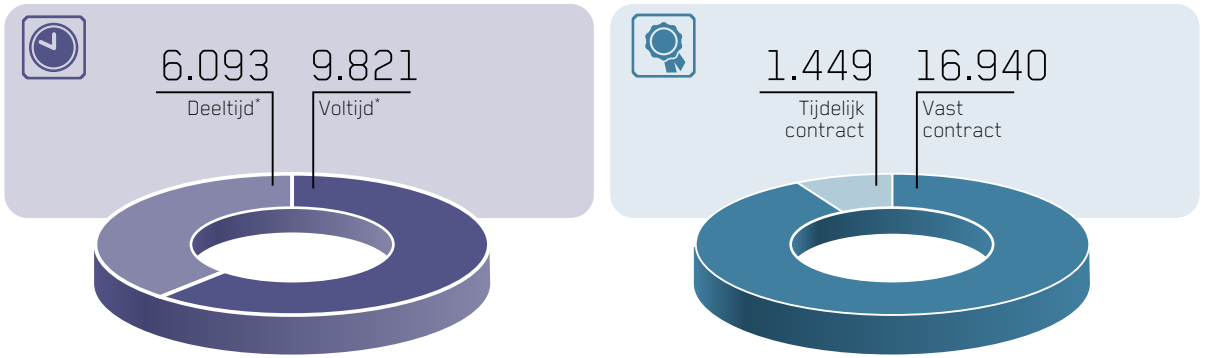
KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder
Medewerker-betrokkenheid*	> 71%	73%	> 71%
MBO-score op: wij werken op basis van standaarden en verbeteren continu onze processen*	-	60%	≥ 60%
MBO-score op: ik begrijp waar we met mijn divisie naar toe willen*	-	70%	72%
MBO-score op: ik ben vooral zelf verantwoordelijk voor mijn loopbaan en inzetbaarheid*	-	89%	≥ 89%
MBO-score op: ik voel me vitaal en in mijn kracht om zelf de regie te nemen over mijn eigen loopbaan*	-	-	70%
% medewerkers dat een groeiplan heeft*	-	78%	90%

** Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven.*

"De wereld verandert en wij moeten ons daarop aanpassen. Ik ben er best trots op dat ik daar onderdeel van uitmaak."

Michelle Steenvoorde werkt voor Zilveren Kruis

Aantal medewerkers op 31 december 2014 per type contract



**Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea.*
Naast de informatie die is te vinden op de volgende pagina's, is in bijlage D meer achtergrondinformatie over onze medewerkers te vinden. Verder wordt in het remuneratierapport over 2014 gedetailleerd ingegaan op het beloningsbeleid van Achmea. Het remuneratierapport wordt op www.achmea.nl gepubliceerd.

MEDEWERKERS EXCELLEREN IN KLANTGERICHTHEID, VAKMANSCHAP EN CONTINU VERBETEREN

We werken aan klantgedrevenheid en klantgerichtheid. En aan een vergroting van het vakmanschap en persoonlijke vaardigheden, zodat we onze klanten beter van dienst zijn. Het centraal stellen van het belang van de klant is een belangrijk thema in onze opleidingen. Voorbeelden hiervan zijn onder andere opleidingen op het gebied van de Wet Financieel Toezicht (Wft) en heldere communicatie naar onze klanten.

Met interne en externe opleidingen investeert Achmea in het vakmanschap van haar medewerkers. In 2014 werd 2,8% van de Nederlandse loonsom uitgegeven aan externe opleidingskosten (3,2% in 2013). Als onderdeel van onze visie op duurzame inzetbaarheid, richt Achmea het ontwikkelingsbeleid voor medewerkers niet alleen op de 'klassieke' functiegerichte opleidingen, maar ook op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het verwerven en behouden van een sterke positie op de interne en externe arbeidsmarkt.

Achmea biedt medewerkers ook tal van interne ontwikkelmogelijkheden. Er is een Management Development programma dat medewerkers met managementpotentieel voorbereidt op managementposities. Dankzij Specialist Development programma's waarin specialisten multidisciplinair samenwerken aan uitdagende Achmeathema's, komt ook de ontwikkeling van specialisten aan bod. Met opleidingen, workshops, bijeenkomsten en seminars wordt het inhoudelijk vakmanschap van Achmeamedewerkers vergroot en verdiept, maar wordt ook de mogelijkheid van persoonlijke ontwikkeling geboden. De Achmea Academy werkt samen met opleidingsprogramma's in het buitenland en ook internationaal met de Eurapco-partners, een samenwerkingsverband van Europese coöperatieve verzekeraars waar ook Achmea bij is aangesloten.

We vinden het belangrijk om in alles wat we doen continu te blijven verbeteren en hebben hiervoor een werkwijze die is gebaseerd op Lean. Wij noemen dit SENS (Samen Effectief Naar Succes). Een werkwijze waarbij alle medewerkers meedenken over verbeteringen en iedereen nieuwe ideeën kan aandragen. Het doel van SENS is het tegengaan van verspilling in onze werkprocessen, in ons handelen en onze manier van denken. Elke dag weer. Zo werken we aan een meer klantgedreven organisatie, een betere bediening van onze klanten en blijven we ook op de lange termijn een gezonde financiële instelling.

LEIDINGGEVENDEN STUREN OP DE VERTALING EN REALISATIE VAN DE STRATEGIE

Achmea wil weten wat er onder haar medewerkers leeft. Daarom wordt elk jaar in september in Nederland een Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO) gehouden. Op basis van de uitkomsten worden speerpunten vastgesteld waaraan leidinggevenden en hun teams het jaar erop gaan werken. Over 2014 is de respons opnieuw hoog met 86% (-1%-punt in vergelijking met 2013). Over het algemeen zijn de scores op het niveau van 2013. Het MBO geeft houvast in het beoordelen of we op koers liggen richting meest vertrouwde verzekeraar. Door de hoge respons geeft het MBO een betrouwbaar beeld.

Klantbelang en waarmaken laten een lichte stijging zien. Stellingen over het gewaagde doel en vertrouwen scoren echter lager. Aantrekkelijk werkgeverschap komt uit op 79%. Dit is 4%-punt lager dan in 2013. Deze dalingen worden voor een groot deel verklaard door de reorganisatie, blijkt uit nader intern onderzoek. We vragen veel van onze medewerkers door de veranderingen die op hen afkomen en waar zij zelf invulling aan moeten geven. We laten bestaande manieren van werken achter ons waardoor de onzekerheden soms toenemen. Als gevolg van de reorganisatie verwachten we bovendien dat we in Nederland in de periode 2014-2016 van circa 4.000 medewerkers gedwongen afscheid moeten nemen. Ondanks deze veranderingen stijgen we op de kernindicatoren klantbelang met 1%-punt naar 64%, op leiderschap met 1%-punt naar 82% en op normbesef met 3%-punt naar 80%.

We vragen onze medewerkers ook jaarlijks of ze denken dat we op de goede weg zijn met ons gewaagd doel ‘meest vertrouwde verzekeraar’ te worden. Op dit punt zien we een daling van 7 procentpunt tot 49% . Ook deze daling wordt voor een groot deel verklaard door de reorganisatie. Van onze medewerkers vindt 32% dat Achmea nu al de meest vertrouwde verzekeraar is.

Dat vinden we nog onvoldoende. We hebben daarom een verdiepingsvraag gesteld: ‘Wat heb je meer nodig om te kunnen werken aan het gewaagde doel?’ Onze collega’s gaven hierop vooral antwoorden als ‘voldoende capaciteit en menskracht’ en ‘goede systemen en IT-ondersteuning’. Op basis van de analyse van het gehele MBO hebben we diverse verbeterpunten afgesproken.

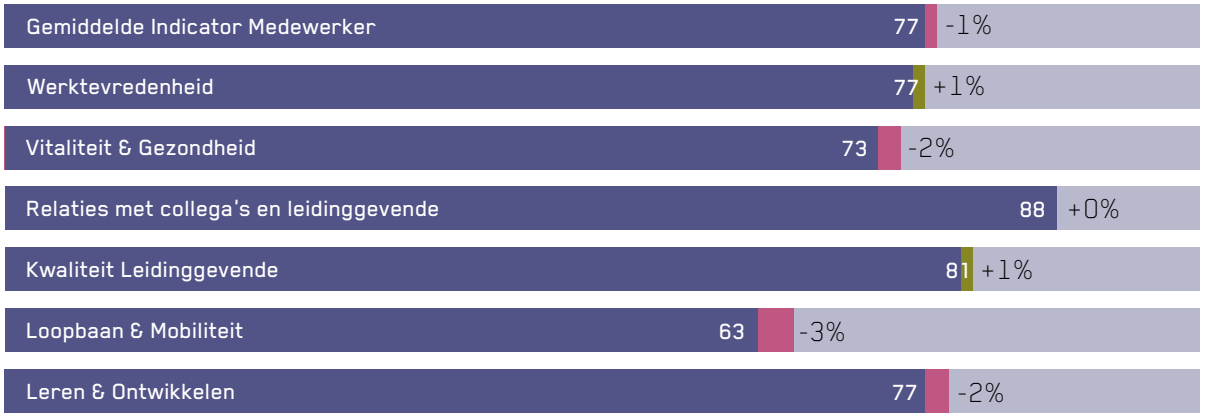
Deze verbeterpunten hebben we onderdeel gemaakt van de reguliere sturing. Op deze manier is het voor al onze medewerkers en voor de Raad van Bestuur een continu gespreksonderwerp.

Achmea wil ook expliciet ‘waarde toevoegen’ aan haar medewerkers. Dit is namelijk van invloed op hoe goed onze klanten worden bediend. Uiteindelijk zijn het onze medewerkers die onze klanten zo goed mogelijk van dienst moeten zijn. Daarom heeft Achmea met de Universiteit Utrecht de ‘Indicator Medewerker’ ontwikkeld die ook via het MBO wordt gemeten. Deze indicator geeft inzicht in aspecten die direct in het belang zijn van medewerkers. Het gemiddelde van deze indicator is 77% en daarmee 1%-punt gedaald ten opzichte van 2013. Meer cijfers zijn te vinden op www.achmea.nl.

Onze leidinggevenden zijn essentieel in het realiseren van onze strategie. Zij zijn voor medewerkers het eerste aanspreekpunt en moeten de strategie dus concreet en dichtbij kunnen maken. Binnen Achmea is er veel aandacht voor leidinggevenden. Nieuwe leidinggevenden worden uitgenodigd voor een speciaal “onboarding-programma”, waarin zij onder meer kennis maken met het leiderschapsmodel van Achmea en de visie van Achmea op werkgeverschap. Een ander belangrijk thema dat wordt besproken is duurzame inzetbaarheid en hoe leidinggevenden dat kunnen stimuleren bij hun medewerkers. Voor alle leidinggevenden zijn er regelmatig bijeenkomsten en trainingen om hun nader te informeren of te verdiepen in onderwerpen die actueel en/of relevant zijn. Periodiek worden leidinggevenden uitgenodigd om in speciale bijeenkomsten te overleggen met de Raad van Bestuur over onze strategie en identiteit.

Hoewel we ons op een aantal punten gunstig ten opzichte van onze peers ontwikkelen, zien we de uitkomsten van het MBO-onderzoek als aanmoediging om de resultaten verder te verbeteren zodat we onze medewerkers beter in staat stellen goede dienstverlening aan onze klanten te geven.

Gemiddelde Indicator Medewerker (in % en het verschil t.o.v. 2013)*



** Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven.*

INZETBAARHEID IS IEDERS VERANTWOORDELIJKHEID

Een van de centrale thema's in het werkgeverschap van Achmea is de professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers. Achmea stimuleert en faciliteert medewerkers in hun ontwikkelproces, waardoor zij weerbaar, wendbaar en waardevol zijn én blijven. Er wordt daarbij ook gekeken naar waar in de organisatie medewerkers mogelijk het risico lopen op toekomstig baanverlies. Deze medewerkers worden vervolgens begeleid in hun ontwikkeling en het versterken van hun positie op de arbeidsmarkt. Dit draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De reorganisatie heeft dit jaar zijn effect en gevolgen gehad voor een deel van onze collega´s. Wij gaan met de grootst mogelijke zorgvuldigheid om met de belangen van de medewerkers die dit raakt. Het Achmea Transfer Centrum (ATC) ondersteunt boventallige medewerkers bij het vinden van een andere, passende functie buiten of binnen Achmea. Medewerkers kunnen boventallig worden verklaard als gevolg van een reorganisatie of bij verplaatsing van werkzaamheden naar een andere locatie. Achmea probeert de kans op plaatsing te verhogen door bij voorkeur externe medewerkers te laten uitstromen en indien mogelijk tijdelijke contracten niet te verlengen. Herplaatsingskandidaten hebben voorrang op interne vacatures. Het ATC kan niet alle boventallige medewerkers intern herplaatsen, in het afgelopen jaar is de focus dan ook steeds meer op externe herplaatsing komen te liggen.

In 2014 zijn 804 medewerkers het ATC ingestroomd. Het ATC wist in 2014 55% van de medewerkers die het ATC zijn uitgestroomd te herplaatsen. In 2014 waren gemiddeld 174 boventallige medewerkers van het ATC tijdelijk aan het werk (193 in 2013). Het percentage externe plaatsingen was in 2014 13% (10% in 2013).

In 2014 is een begin gemaakt met het implementeren van het nieuwe Sociaal Plan. Dit plan voorziet niet alleen in het begeleiden van werk-naar-werk van medewerkers die door een reorganisatie boventallig zijn geworden, maar richt zich ook op medewerkers met functies die mogelijk op termijn komen te vervallen. Het Sociaal Plan richt zich dus steeds meer op preventie, wat past bij de uitgangspunten van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers "at risk" kunnen gebruikmaken van tal van voorzieningen die hun helpen met loopbaanoriëntatie en mobiliteitsvragen.

Kennis en ervaring behouden met Zilverpool

De Zilverpool is in januari 2010 opgezet voor boventallige medewerkers van 57,5 jaar en ouder waarop het Sociaal Plan van toepassing is. Achmea zoekt samen met deze medewerkers actief naar mogelijkheden voor tijdelijke werkzaamheden. Zo kunnen kwaliteiten en ervaring blijvend ingezet worden op verschillende plekken. Wanneer deze medewerkers geplaatst worden op een opdracht, ontvangen zij 100% van hun salaris. Is er onverhoopt tijdelijk geen werk, dan kunnen zij terugvallen op het vangnet en ontvangen zij 75% van hun salaris. Bij tijdelijk werk of vacatures hebben zij voorrang op uitzendkrachten en externen. Door de Zilverpool behoudt Achmea mensen met kennis en ervaring en bespaart zij kosten op externe uitzendkrachten, consultants en overige gedetacheerden. Ultimo 2014 waren 102 medewerkers verbonden aan de Zilverpool.

Onze partners

We verkopen onze verzekeringen direct aan klanten, maar ook via verschillende distributiepartners. De belangrijkste zijn banken en intermediairs. De Rabobank is onze belangrijkste distributiepartner. Achmea streeft ernaar om de distributie van verzekeringen via Interpolis succesvoller te maken voor de Rabobank, als onderdeel van het totale productenpakket. We investeren in een nog nauwere commerciële samenwerking. We zetten daarbij de kennis, kunde en technologie van Achmea in om deze ambitie te ondersteunen.

KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder
Tevredenheid Rabobank	7,8/10	7,8/10	7,8/10

"Samen bouwen we verder aan onze goede samenwerking, ook internationaal."

Rien Nagel is lid van de Raad van Bestuur van Rabobank

WIJ MAKEN VERZEKEREN VOOR DE RABOBANK SUCCESVOL

Met Rabobank heeft Achmea een nauwe samenwerking. Via het merk Interpolis is Achmea dé huisleverancier van Rabobank op het gebied van risico's afdekken voor klanten.

De samenwerking met Rabobank heeft er toe geleid, dat Achmea marktleider is in de particuliere en zakelijke schadeverzekeringsmarkt en sterke posities inneemt binnen de individuele inkomens- en overlijdensrisicoverzekeringsmarkten. De all finance bediening door Rabobank en de service van Interpolis rondom het moment van schade liggen onder andere ten grondslag aan een hoge klanttevredenheid. De loyaliteit van de Interpolisklanten behoort zelfs tot de hoogste in de markt.

Om in de toekomst succesvol te zijn, werken Rabobank en Interpolis aan het neerzetten van een nieuwe formule voor online bankverzekeren. Een formule waarmee klanten gemakkelijk zaken kunnen doen.
Voor klanten die meer advies en begeleiding willen, wordt bekeken hoe de expertise van diverse specialisten het best en meest effectief kan worden ingezet.

Naast het verbeteren van de dienstverlening zetten Rabobank en Achmea in op een substantiële kostenverlaging van de bankverzekeraarsketen. Dat is noodzakelijk om klanten goed geprijsde producten te kunnen bieden. Deze kostenverlaging is ook nodig om voor Rabobank een structureel gezond resultaat op de verkoop van verzekeringen te behalen. Hierbij vindt onder andere een herijking plaats op het rollenmodel tussen Rabobank, Interpolis en Achmea. Dit alles met als oogmerk om klanten snel, efficiënt en vooral goed te bedienen. In 2015 wordt duidelijk wat deze herijking inhoudt.

Tevens worden de komende jaren de proposities voor de particuliere en bedrijvenklanten van Rabobank vernieuwd. Voor kleinzakelijke klanten is deze al gereed onder de noemer Zeker van je Zaak van Interpolis. Voor particulieren staat een volledige vernieuwing van de Alles in één Polis gepland. Voor meer dan 1,3 miljoen klanten betekent dit een vernieuwd product dat online is af te nemen. De vernieuwing van de Alles in één Polis verloopt in fasen: in 2014 zijn alle woonverzekeringen vernieuwd en in 2015 komen de andere particuliere verzekeringen aan bod. Voor MKB-relaties van Rabobank zijn in 2014 de voorbereidingen getroffen voor de nieuwe propositie Zeker In Bedrijf; deze wordt in 2015 geïntroduceerd.
In alle proposities voor Rabobank staan risicoadvies, preventie en heldere verzekeringsoplossingen centraal. Interpolis ontwikkelt zich hierbij meer en meer naar een risico- en preventiespecialist.

WIJ ZIJN SUCCESVOL IN HET REALISEREN VAN GESELECTEERDE (DISTRIBUTIE) PARTNERSHIPS

Veel verzekeringen van Achmea worden verkocht via intermediairs. Dat kunnen adviseurs zijn, internetsites op basis van execution only of een combinatie van beide. De belangrijkste intermediaire kanalen voor Achmea zijn de adviseurs van Avéro Achmea, vergelijkingssite Independer, consumentenorganisatie Vereniging Eigen Huis en detailhandelsorganisatie Hema.

Partners van Avéro Achmea

Avéro Achmea verkoopt haar producten en oplossingen niet zelf, maar werkt daarvoor samen met professionele adviseurs. Klanten moeten blindelings kunnen vertrouwen op de deskundigheid, onafhankelijkheid en goede service van hun adviseur. Daarom werkt Avéro Achmea samen met een selecte groep van onafhankelijke, ondernemende adviseurs. Samen met hen ontwikkelen wij innovatieve oplossingen. Met als doel dat de klant een waardevol advies krijgt en wordt verzekerd op de manier die voor deze klant het beste is. Zowel zakelijke als particuliere klanten die zich zorgvuldig hebben laten adviseren, hebben en houden hun financiële situatie beter op orde, blijkt uit wetenschappelijk onderzoek naar de waarde van advies dat op initiatief van Avéro Achmea is uitgevoerd. Wij helpen adviseurs stappen te zetten in de transitie van productgedreven naar adviesgericht en bij de verschuiving van de rol van financieel adviseur naar risicomanager. Dit doen wij bijvoorbeeld door opleidingen aan te bieden en adviseurs te ondersteunen met kennis en middelen. Zo tillen we risicomanagement naar een hoger niveau. En maken we de weg vrij voor verantwoord ondernemen. Meer informatie is te vinden op www.dewaardevanadvies.nl en www.averoachmea.nl.

Independer

Achmea wil meer inzicht krijgen in de wensen van klanten. In 2011 zijn we daarom een strategische samenwerking met vergelijkingssite Independer aangegaan. Achmea wilde graag meer gevoel krijgen bij de wensen van klanten en leren van de innovatieve werkwijze van Independer. We zijn daartoe ook grootaandeelhouder in Independer geworden. De oprichters zijn voor 23% eigenaar van Independer. De rest is in handen van Achmea. Independer wilde nieuwe diensten ontwikkelen, zoals het vergelijken van ziekenhuizen. Om de verzekeringswereld verder te veranderen, en zo consumenten te helpen kiezen, wilde Independer ook meer samenwerken met verzekeraars. Dit doet het met Achmea maar ook met andere verzekeraars. Beide partijen verwachten door de samenwerking de ontwikkeling van klantgerichte producten en diensten te kunnen versnellen. Independer blijft een zelfstandig bedrijf en de positie van Independer als objectieve vergelijkingssite voor consumenten blijft gegarandeerd. Onder meer doordat alle verzekeraars gelijke kansen behouden in de vergelijkingen door Independer. Lees meer op www.independer.nl.

Vereniging Eigen Huis

Vereniging Eigen Huis (VEH) is een consumentenorganisatie en behartigt de belangen van ruim 690.000 leden. Vereniging Eigen Huis en FBTO hebben kortingen afgesproken op de verzekeringen van FBTO. Dat betekent dat klanten voordeel krijgen als ze lid

zijn van de Vereniging Eigen Huis. Meer informatie is te vinden op www.fbto.nl.

Hema

Detailhandelsorganisatie Hema is de enige branchevreemde aanbieder die een significant marktaandeel in de financiële dienstverlening heeft opgebouwd. Sinds 2011 treedt Achmea via InShared op als risicodrager van schadeverzekeringen die Hema aanbiedt. Klant worden, de polis aanpassen of een adreswijziging doorgeven is zo ingericht dat klanten dat zelf kunnen. Daardoor kan Hema de kosten laag houden en voordelige verzekeringen aanbieden.

Internationale partners

Achmea is aangesloten bij een aantal internationale samenwerkingen waaronder die van onderlinge en coöperatieve verzekeraars. De idee is dat door internationale samenwerking verzekeraars de uitdagingen beter aan kunnen en hun maatschappelijke rol nog beter kunnen vervullen.

Eurapco

Eurapco is een onafhankelijke alliantie van zeven onderlinge verzekeringsmaatschappijen(Achmea, Caser, Covéa, Gothaer, Länsförsäkringar, LocalTapiola and Swiss Mobiliar). De partners zijn actief in 18 landen in Europa en één op de tien Europeanen is verzekerd via de partners van Eurapco. Met de komst per 1 januari 2015 van de aspirant partner, de Italiaanse verzekeraar Reale Mutua, groeit Eurapco naar meer dan 40 miljoen klanten. Het gezamenlijk GWP van de Eurapcopartners, inclusief Reale Mutua, bedraagt meer dan € 50 miljard en deze combinatie heeft circa 70.000 medewerkers in dienst. Eurapco stimuleert de onderlinge business en het delen van inspiratie, kennis, benchmarks en best practices. Dit gebeurt via meer dan 60 werkgroepen, waarin ook Achmea prominent participeert. Hierdoor kunnen de Eurapcopartners met behoud van eigen identiteit en zelfstandigheid op een efficiënte en effectieve wijze inspelen op de snelle veranderingen in de samenleving. Naast kennisverhoging en –deling wordt er commercieel samengewerkt. Het gaat daarbij om herverzekeringen, delen van grote risico's en in het bijzonder het verzekeren van windmolenparken. Daarnaast wordt de gezamenlijke transport portefeuille, inclusief vracht, kunst en logistiek gedeeld en zijn er wederkerige afspraken gemaakt om elkaar te vertegenwoordigen in meerdere Eurapco-thuismarkten inzake autoschade afhandeling. Het verder stimuleren van de onderlinge commerciële samenwerking staat hoog op de agenda van Eurapco en haar partners. Meer informatie is te vinden op www.eurapco.com.

Garanti Bank

Garanti Bank is een toonaangevende bank in Turkije en één van de grootste Turkse financieel dienstverleners. Garanti biedt een breed scala van financiële diensten aan 12 miljoen klanten met meer dan 19.000 medewerkers. Onze Turkse dochter Eureko Sigorta heeft een exclusieve samenwerking voor schade- en zorgverzekeringen met Garanti Bank. Eureko Sigorta is Turkije's marktleider in bancaire distributie door haar partnerschap met Garanti Bank. Garanti Emeklilik is het onderdeel van Garanti Bank dat zich bezig houdt met levensverzekeringen en pensioenen. Achmea heeft een belang van 15% in Garanti Emeklilik. Meer informatie is te vinden op www.garanti.com.tr/en en www.eurekosigorta.com.tr/en-ie.

Maxis

Het Maxis-netwerk is het Global Employee Benefits Netwerk van AXA uit Frankrijk en Metlife uit Amerika. Het is actief in 111 landen en Achmea is de exclusieve Nederlandse partner. In toenemende mate gebruiken multinationals internationale netwerken zoals Maxis om hun wereldwijde werknemersverzekeringen te poolen of onder te brengen in hun eigen captive constructie. Hierdoor besparen ze kosten en hebben ze meer inzicht en controle op hun wereldwijde risico's voor pensioen-, inkomen- en levensverzekeringen van hun werknemers. Het partnership met Maxis is daarmee strategisch voor het bedienen van de grootzakelijke markt. Nederland wordt door Maxis als de tweede 'thuismarkt' gezien naast de VS omdat in Nederland een oververtegenwoordiging is van grote (internationale) multinationals. Meer informatie is te vinden op www.maxis-gbn.com.

Onze processen

Procesverbeteringen zijn direct relevant voor de klanttevredenheid. Om de kosten te beheersen willen we processen, producten en systemen zo veel mogelijk standaardiseren. Daar waar we kiezen voor standaardisatie, wordt het ook consequent geïmplementeerd zodat we schaalvoordeel behalen. Dit moet leiden tot een concurrentievoordeel, ook door het optimaal inzetten van technologie en informatie.

KPI	Doel 2014	2014 status	Doel 2015 en verder
Deel van communicatie met zorgklanten van Zilveren Kruis en Avéro Achmea dat digitaal mogelijk is	95%	93%	2 miljoen klanten kiezen voor digitaal
Deel van communicatie met klanten van Centraal Beheer dat digitaal mogelijk is	-	20%	-
Deel van online verkochte schadeverzekeringen van Interpolis	-	24%	30%
Gemiddelde jaarlijkse besparing energieverbruik (2005-2020)*	2%	5,0%	2%

** Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven.*

WIJ ZETTEN TECHNOLOGIE EN INFORMATIE IN ALS ONDERSCHEIDENDE FACTOREN

Nederlanders doen steeds meer zaken online en willen zo ook hun verzekeringen regelen. Om onze klanten zo goed mogelijk te kunnen blijven bedienen, gaan we anders werken. Met de aanpassingen die we doorvoeren, spelen we in op aanhoudend en snel veranderende wensen van onze klanten. We investeren in online klantcontact via websites, social media als Twitter en Facebook en ook in apps voor mobiele telefonie en tablets.

Onze klanten willen 24 uur per dag, 7 dagen per week de mogelijkheid hebben om digitaal met ons te communiceren om zaken te kunnen regelen. De bestaande bedieningskanalen blijven bestaan maar moeten wel naadloos aansluiten om klanten dezelfde, dienstverlening, processen en producten te bieden als klanten switchen tussen de kanalen.

Door onze aanwezigheid op internet te vergroten spelen onze merken in op de kansen die deze digitalisering met zich meebrengt. Achmea was met Interpolis een van de eerste verzekeraars met een online tool waarmee de consument kan controleren of hij nog goed verzekerd is. Zo worden klanten geholpen zelf verantwoordelijkheid te nemen bij het actueel houden van hun verzekeringen en kunnen ze bewust kiezen wat ze wel en wat ze niet verzekeren.

Zilveren Kruis en Avéro Achmea hebben een hoge ambitie gedefinieerd voor groei in de mate van digitalisering: waar nu de zorgklanten voor 93% van de communicatie kunnen kiezen voor een digitale vorm, willen we dat eind 2015 twee miljoen klanten hiervoor kiezen.

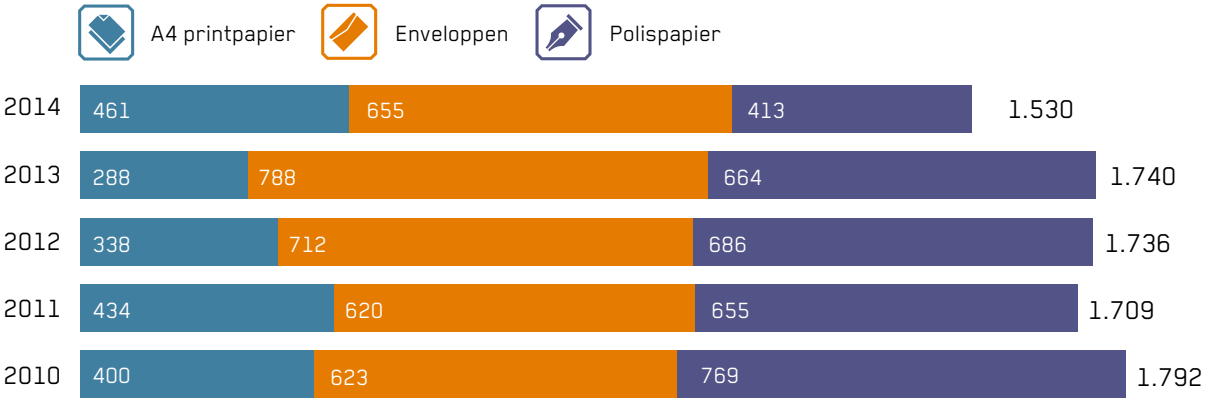
Voor FBTO en InShared is de mate van digitalisering al zeer hoog. Ook voor de andere merken wordt geïnvesteerd in digitalisering. De investering in digitalisering zal ook resulteren in een verdere daling van het papiergebruik.

Dat we minder printen voor kantoorgebruik komt onder meer door een nieuwe werkwijze waarbij printjes niet meer automatisch uit de printer rollen, maar dat deze nu pas na het aanbieden van de personeelspas geprint worden. Dit soort eenvoudige aanpassingen leveren naast de daling in het papierverbruik, bovendien een kostenbesparing op van € 5 miljoen in de vijf jaar die volgen na de introductie in 2012. Achmea gebruikt alleen FSC en PEFC-gecertificeerd papier.

'EVEN PENSIOEN' APP

Centraal Beheer heeft een mobiele applicatie 'Even Pensioen' ontwikkeld, die gratis te downloaden is in de Google play en App store. Met de app wil Centraal Beheer het pensioenbewustzijn onder werknemers te vergroten. Met korte filmpjes wordt antwoord gegeven op veel gestelde vragen over pensioen en wordt er heldere uitleg gegeven over veel gebruikte pensioen-termen. Via de app krijgt de deelnemer nieuws dat inspeelt op de actualiteit rondom pensioen. De app ondersteunt ook de werkgever in de communicatie over pensioen richting zijn werknemers.

Papierverbruik in Nederland (in 1.000 KG)



Het relatieve papierverbruik in Nederland (exclusief derdenbedrijven) was in 2014 ongeveer 117 kilo per FTE (128 kilo in 2013).
Meer informatie over onze duurzame bedrijfsvoering zoals energie, CO_2 en afval is te vinden in bijlage E.

DIGITALE SCHADEAFHANDELING

InShared handelt als eerste verzekeringsmerk in de wereld alle eenvoudige schadeclaims van begin tot einde digitaal af. Het gaat om circa 60% van de gevallen. Hierdoor wordt het schadeafhandelingsproces voor verzekerden sneller, makkelijker en transparanter.
De online schadehulp maakt hiermee een eind aan de ergernissen van consumenten bij het indienen van schadeclaims. Daarnaast verwachten we met deze digitaliseringslag aanzienlijk te kunnen besparen op de schadekosten wat uiteindelijk ten goede komt aan, onze klanten, de verzekerden. De invoering van de digitale schadehulp, zoals de applicatie heet, is binnen de verzekeringsbranche een revolutie. Hoewel het online of mobiel melden van schades inmiddels bij verschillende verzekeraars mogelijk is, is de afhandeling achter de schermen nog altijd mensenwerk. Het gros van de schadegevallen zijn echter eenvoudig van aard, waardoor afhandeling volledig te automatiseren is. Dit komt het gebruikersgemak en de transparantie ten goede. Bij de meer complexere schades blijft menselijke begeleiding en ondersteuning van toepassing.

WIJ WERKEN OP BASIS VAN STANDAARDEN

Wij willen ons dienstverleningsproces aan onze klanten verbeteren. Wij werken op twee manieren aan deze verbetering. Enerzijds verbeteren we onze administratieve processen en anderzijds verbeteren we de processen rond klantcontact.

Verbetering administratieve processen

Onder de administratieve processen verstaan we het bijvoorbeeld het aanpassen van persoonsgegevens en het toekennen van een uitkering. Bij het verbeteren van deze processen analyseren we samen met de medewerkers wat de beste manier is om een handeling uit te voeren. Dit leggen de medewerkers dan vast in een werkinstructie. Op deze manier zorgen we voor een hoge kwaliteit van procesuitvoering en is er een basis voor verbetering.

Daarbij zorgen we er ook voor dat processen dusdanig ingericht en uitgevoerd worden, dat klanten een minimale wachttijd en een grotere betrouwbaarheid van dienstverlening ervaren. Dit gaat in de praktijk vaak hand in hand samen met kostenbesparingen en sterke klanttevredenheidsverbeteringen.

In 2014 zijn verschillende administratieve processen op deze manier verbeterd. Waaronder een aantal zorgprocessen, schadeprocessen en ontwikkelingsprocessen van software. Ook in 2015 wordt deze aanpak verder gebruikt om de belangrijkste processen verder te standaardiseren.

BUITENLANDSE ZORGVERZEKERDEN SNELLER GEHOLPEN

In 2014 is geconstateerd dat een aantal processen van zorgverzekerden die woonachtig in het buitenland zijn, niet efficiënt verliep. Dit zorgde voor:

- Lange doorlooptijd voor de klanten
- Veel contactmomenten
- Overbodige formulieren
- Veel herstelwerk door onvolledige gegevens
- Geen standaard wijze van aanleveren
- Werkzaamheden versnipperd zonder eenduidige eigenaar

We hebben gekeken hoe we de doorlooptijd voor klanten kunnen reduceren. We hebben daarom de invoer gestandaardiseerd, een digitaal formulier geïntroduceerd en de volgorde van processtappen aangepast. Het resultaat hiervan is dat we de doorlooptijd hebben verkort van 5-6 weken naar 4 dagen. Daarnaast verbinden we klanten minder door en krijgen klanten sneller duidelijkheid. De totale behandeltijd met 44% is gereduceerd.

Verbeteren processen omtrent klantcontact

Om onze servicegraad aan onze klanten te verhogen en de kosten van onze Klant Contact Centra te verlagen maken we gebruik van de internationale COPC-standaard. Op basis van deze standaard analyseren we onze Klant Contact Centra en identificeren verbeteringen. De schadeservice van Centraal Beheer, Avéro Achmea, FBTO en Interpolis zijn als eerste gestart. Door de inspanningen in 2014 hebben we inzicht waar verbeteringen nodig zijn. Ook in 2015 worden aanpassingen doorgevoerd met als doel de klantentevredenheid te verhogen en de kosten te verlagen. Eind 2016 zullen we onze dienstverlening opnieuw meten. Het doel is dat we dan zoveel hebben verbeterd dat we als eerste Schade Contact Center in Nederland het COPC-certificaat behalen.

KLANTPROCESSEN DOORLOPEN MET CUSTOMER JOURNEY

Een customer journey, ofwel klantreis, is een weergave van de interactie van een klant met één van onze merken binnen verkoop- en serviceprocessen. Het maakt inzichtelijk in welke mate we onze klantprocessen succesvol hebben ingericht. Onze grootste Nederlandse merken hebben inmiddels customer journey's opgesteld voor zowel particulier als zakelijk conform onze standaard customer journey methodiek. Deze methodiek maakt het mogelijk beter en gerichter te sturen op de ontwikkeling van onze dienstverlening vanuit het perspectief van de onze klanten.

ONZE PROCESSEN DRAGEN BIJ AAN DE HOOGSTE NPS

Achmea is voortdurend bezig met het verbeteren van Achmea willen in elk klantcontact (off- en online) excellente klantservice en merkervaring bieden. Achmea realiseert met het strategische programma Versnellen & Vernieuwen onder andere de migratie naar digitale klantbediening. Concrete en up-to-date klantfeedback is essentieel voor het sturen op goede off- en online klantbediening en het herontwerpen van klantprocessen.

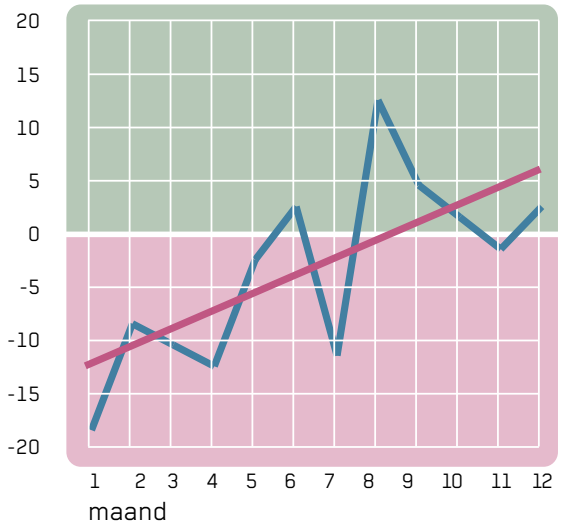
Achmeamerken meten de kwaliteit van het contact met klanten, in alle kanalen, over alle relevante processen heen. Zo horen we direct wat klanten goed vinden en waar onze kansen liggen om te verbeteren. Zo vragen we continu aan onze klanten of zij onze producten zouden aanbevelen bij anderen. Deze loyaliteitsmeting – de 'Net Promotor Score' (NPS) – is een belangrijke graadmeter voor hoe enthousiast onze klanten zijn over de dienstverlening van onze merken.

De klantfeedback wordt zoveel als mogelijk teruggekoppeld aan de medewerker die contact heeft gehad met de betreffende klant. Medewerkers krijgen de gelegenheid eventuele fouten direct te herstellen en alsnog de juiste service te bieden. Verder worden op basis van de klantfeedback structurele verbeteringen doorgevoerd in producten, services, processen en communicatie. Op deze manier stuurt Achmea op zowel operationeel als strategisch niveau op verbetering van de dienstverlening van haar merken en verhoging van de NPS.

Zo hebben we bijvoorbeeld afgelopen jaar door deze sturing een verbetering gerealiseerd van de NPS op emailafhandeling bij FBTO. Door gerichte aandacht en het doorvoeren van structurele verbeteringen op basis van klantfeedback steeg de NPS van -19 naar +2. Bovendien zijn er op basis van deze klantfeedback structurele verbeteringen doorgevoerd op de website www.fbto.nl.

NPS ontwikkeling FBTO

1ste lijns emailafhandeling over 2014



Onze schadeafhandeling staat goed aangeschreven in de markt wat ook blijkt uit de hoge NPS-scores die klanten ons geven. Door gerichte ontwikkeling van onze processen, bijvoorbeeld voor reis- en woonverzekeringen van Centraal Beheer, organiseren we de afhandeling van schades steeds sneller en directer. Klanten weten dit structureel hoog te waarderen met een NPS-score voor reisdirect en woondirect van respectievelijk 45 en 42 in 2014.

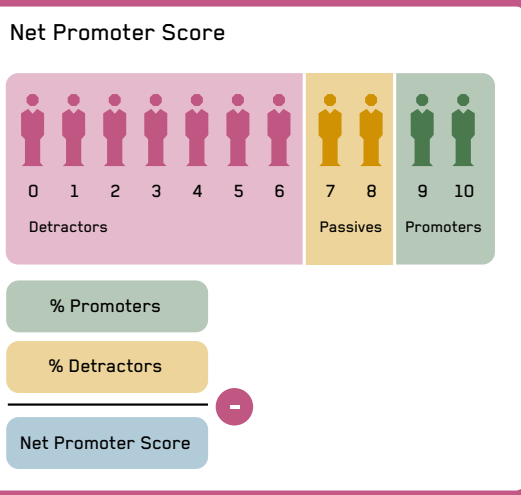
NET PROMOTER SCORE

De Net Promoter Score (NPS) peilt bij de klanten in welke mate hij een bepaald merk bij anderen zou aanbevelen. Concreet wordt aan de respondent de volgende vraag gesteld: Hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanraadt bij vrienden, familie of collega's?

Hierop kan een antwoord gegeven worden op een 11-puntenschaal, van 0 (zeer onwaarschijnlijk) tot 10 (zeer waarschijnlijk). Er wordt onderscheid gemaakt in drie categorieën klanten:

- Promotors = klanten die een score van 9 of 10 geven
- Passives = klanten die een score van 7 of 8 geven
- Detractors = klanten die een score van 0 tot 6 geven

De Net Promoter Score wordt berekend als het verschil tussen het percentage promotors en detractors en wordt niet uitgedrukt als percentage maar als een absoluut getal. Als je bijvoorbeeld 25% promotors hebt, 55% passives en 20% detractors, dan bedraagt de NPS +5.



Onze financiële resultaten

De belangrijkste activiteiten van Achmea zijn het verzekeren van schade, zorg, inkomensterugval en overlijdensrisico en het beleggen van betaalde premies. Wij willen een verantwoord rendement op vermogen realiseren om onze continuïteit te waarborgen en te kunnen blijven investeren in oplossingen voor onze klanten. Een gezonde financiële positie is immers een randvoorwaarde om te kunnen voldoen aan de afspraken die we met onze klanten hebben gemaakt – nu en in de toekomst. Wij streven naar het genereren van voldoende solvabiliteit voor autonome groei en additioneel rendement.

KPI	2014 doel	2014 status	Doel 2015 en verder
Solvabiliteitsratio verzekeringsactiviteiten (IGD)	> 190%	215%	> 190%
Basis zorgverzekering gecombineerde ratio	< 100%	98,7%	< 100%

"Achmea bedient miljoenen verzekerden. Een van onze taken is die klanten te vertegenwoordigen."

Paul Overmars is voorzitter van Vereniging Achmea

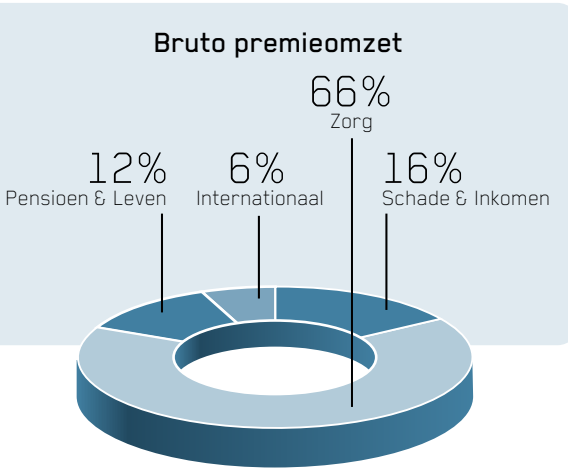
Groepsresultaat

BRUTO PREMIEOMZET
€20.002 million

NETTORESULTAAT
€16 million

EIGEN VERMOGEN
€9.818 million

SOLVABILITEIT IGD
215%



RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Bruto premieomzet	20.002	20.225	-1%
Netto verdiende premie	18.757	19.532	-4%
Opbrengsten uit beleggingen, inclusief geassocieerde deelnemingen	4.820	867	n.b.
Provisie- en commissiebaten	431	433	0%
Bancaire en overige baten	2.788	2.565	9%
Totaal inkomsten	**26.796**	**23.397**	**15%**
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	22.929	19.201	19%
Bedrijfskosten	2.975	2.857	4%
Overige lasten	900	1.039	-15%
Totaal lasten	**26.804**	**23.116**	**16%**
Operationeel resultaat**	**388**	**542**	**-28%**
Resultaat voor belasting	-8	281	n.b.
Nettoresultaat	**16**	**349**	**-95%**

** n.b.: niet betekenisvol.*
*** Achmea's operationeel resultaat is berekend door het gerapporteerde nettoresultaat te corrigeren voor bijzondere posten. Dit zijn inkomsten of lasten welke significant zijn en voortkomen uit gebeurtennissen of transacties welke duidelijk onderscheidend zijn van reguliere bedrijfsactiviteiten en daarmee niet verwacht worden regelmatig terug te keren. Dit omvat bijvoorbeeld kosten voor reorganisatie, afboeking van goodwill en transactieresultaten voor belasting gerelateerd aan de gedesinvesteerde activiteiten. Operationeel resultaat is een niet-GAAP financiële maatstaf en is geen maatstaf voor financiële prestaties onder IFRS-EU. Deze additionele maatstaf moet als aanvullend gezien worden en niet als vervanging voor onze cijfers volgens IFRS-EU.*

FINANCIËLE RESULTATEN

Algemeen

De in gang gezette verandering van onze organisatie en de dynamische marktomstandigheden vertalen zich in een bescheiden resultaat. Het operationeel resultaat komt uit op €388 miljoen (2013: €542 miljoen). De daling is vooral het gevolg van het inzetten van €335 miljoen van ons resultaat om de zorgpremies in 2015 laag te houden en lagere resultaten bij het pensioen- en levenbedrijf. Daarnaast waren er eenmalige posten, waaronder reorganisatielasten (€239 miljoen) en de afwaardering van goodwill en overige immateriële vaste activa in de eerste helft van het jaar (€143 miljoen). Hierdoor neemt de nettowinst af tot €16 miljoen (2013: 349 miljoen).
De totale bruto premieomzet is nagenoeg onveranderd gebleven op €20.002 miljoen (2013: €20.225miljoen).
De bedrijfskosten op een vergelijkbare basis zijn in 2014 met €143 miljoen gedaald, onder meer dankzij aanzienlijke besparingen op personeels- en huisvestingskosten. De bedrijfskosten inclusief eenmalige effecten, waaronder aanzienlijke reorganisatielasten, zijn toegenomen tot €2.975 miljoen (2013: €2.857 miljoen). Onze gezonde financiële positie blijkt verder uit de toename van de solvabiliteitsratio van onze verzekeringsactiviteiten naar 215% (ultimo 2013: 202%).

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat komt uit op €388 miljoen (2013: €542 miljoen). Onze Nederlandse schade-verzekeringen hebben een goed jaar achter de rug, waarin de verbetering van de winstgevendheid van onze inkomensverzekeringenportefeuille verder doorzette. Daarnaast nam bij onze klanten het aantal grote brand- en stormschades in 2014 af, maar was er wel sprake van een stijging van het aantal letselschades in het zakelijke segment. Het resultaat van onze

Nederlandse zorgverzekeringen daalde vooral als gevolg van de teruggave van een deel van ons in 2014 behaalde resultaat om de zorgpremies voor het jaar 2015 laag te houden en de premieverlaging die wij in 2014 doorvoerden voor onze verzekerden. Wij kiezen er voor om de uitbreiding van vergoedingen in de basisverzekering, met name de overheveling van de wijkverpleegkundige zorg uit de AWBZ, en het stijgende zorggebruik voor 2015 grotendeels op te vangen door het inzetten van een deel van ons resultaat. Bij onze Nederlandse pensioen- en levensverzekeringen bleef de omzet onder druk staan, onder meer als gevolg van het vertrek van een aantal gesepareerde beleggingsdepots en de verdere krimp van de markt voor individuele levensverzekeringen. Daarnaast werd ons beleggingsresultaat negatief beïnvloed door de daling van grondstofprijzen in de tweede helft van het jaar.

Nettowinst

Het resultaat is in 2014 sterk beïnvloed door eenmalige lasten. Deze eenmalige lasten, waaronder reorganisatielasten en afboekingen op goodwill en immateriële vaste activa, verlaagden het resultaat voor belasting met in totaal
€396 miljoen.

Binnen het verandertraject is in 2014 een meer concrete uitwerking gemaakt van de uit te voeren reorganisaties voor 2015 en 2016. In verband hiermee is in de tweede helft van 2014 een aanvullende reorganisatievoorziening van circa €150 miljoen geboekt. In de eerste helft van het jaar vormden we al een reorganisatievoorziening in verband met onder meer de personeelsreductie bij staven en diensten, de herinrichting van onze distributieorganisatie en ons besluit om deels tot verkoop en deels tot sluiting van onze health centers over te gaan. Tezamen kwamen de reorganisatielasten rond Versnellen & Vernieuwen in 2014 uit op €239 miljoen.

Het resultaat werd ook sterk beïnvloed door de reeds gecommuniceerde afboeking van de goodwill en andere immateriële vaste activa op onze pensioendienstverlener Syntrus Achmea en ons Russische verzekeringsbedrijf Oranta in de eerste helft van 2014. Deze afboekingen hadden een negatief effect van €143 miljoen. Tot slot hadden de verkoop van ons Russische verzekeringsbedrijf Oranta in de tweede helft van 2014 en nagekomen transactieresultaten uit de desinvestering van ons Roemeense verzekeringsbedrijf Eureko een negatief effect van €14 miljoen op het resultaat.

De per saldo positieve belastingbijdrage is het gevolg is van de combinatie van belastingvrijstelling van onze zorgverzekeringsactiviteiten en wijzigingen in onze belastingpositie. Inclusief eenmalige effecten kwam onze nettowinst uit op €16 miljoen (2013: €349 miljoen).

Bedrijfskosten

Het is onze ambitie om een structurele besparing in onze bedrijfskosten te realiseren van €450 miljoen per eind 2016. Dit is nodig om een concurrerend kostenniveau te bereiken zodat we onze verzekeringen tegen een aantrekkelijke prijs aan kunnen bieden aan klanten. Als gevolg van een andere manier van werken en een vergaande digitalisering van onze werkzaamheden is het onvermijdelijk dat het aantal arbeidsplaatsen bij onze Nederlandse bedrijfsonderdelen met circa 4.000 FTE's zal afnemen.

Gecorrigeerd voor eenmalige effecten* in 2014 en 2013 zijn de bedrijfskosten met €143 miljoen, oftewel 5%, gedaald tot €2.759 miljoen (2013: €2.903 miljoen). Deze daling komt vooral voort uit een afname van personeelskosten in verband met een daling van het aantal arbeidsplaatsen, een daling van de kosten voor de inhuur van externe medewerkers en een daling van de huurkosten als gevolg van de beëindiging van enkele huurcontracten en een lagere afwaardering op eigen panden. Inclusief eenmalige lasten zijn de bedrijfskosten in 2014 toegenomen tot €2.975 miljoen (2013: €2.857 miljoen). Per januari 2014 zijn de eigen medewerkers van Achmea overgegaan naar een "CDC-pensioenregeling" waar we voorheen een "DB-pensioenregeling" hadden. Door deze nieuwe regeling en de dalende rente is de pensioenlast van Achmea gestegen. Hier staat tegenover dat we geen pensioenverplichtingen meer op de balans hebben staan en daarmee de volatiliteit van het eigen vermogen hebben verminderd.

Het aantal arbeidsplaatsen is in 2014 verder gedaald. Het totaal aantal medewerkers (FTE) daalde met 1.868, ofwel circa 10%, af naar 16.556 (ultimo 2013: 18.424). Het aantal arbeidsplaatsen in Nederland is met 804 afgenomen, vooral als gevolg van de personele gevolgen van Versnellen & Vernieuwen en de sluiting en verkoop van onze health centers. Einde 2014 ondersteunde het Achmea Transfer Center (ATC), dat boventallige werknemers helpt alternatieve werkgelegenheid te vinden binnen of buiten de onderneming, nog eens 400 FTE, van wie de functies in 2014 zijn komen te vervallen. Het aantal arbeidsplaatsen buiten Nederland is met 1.064 afgenomen, vooral als gevolg van de desinvesteringen van onze Russische en Roemeense verzekeringsactiviteiten.

Vanaf 2014 hanteren wij een andere methodiek om de kosten van ondersteunende diensten toe te rekenen aan de bedrijfsonderdelen. Dit geeft een beter inzicht in de werkelijke kosten- en resultaatontwikkeling van de bedrijfsonderdelen. De gewijzigde methodiek heeft geen consequenties voor de resultaten op groepsniveau, maar wel voor de kosten en resultaten op segmentsniveau. Om een goede vergelijking mogelijk te maken, rapporteren we in de segmenten in 2014 het verschil in bedrijfskosten tussen de gewijzigde en oude methodiek.

** Gecorrigeerd voor reorganisatielasten die onderdeel zijn van de bedrijfskosten, kosten voor de samenwerkingsovereenkomst tussen Staalbankiers en GE Artesia Bank in 2013 en eenmalige kosten met betrekking tot de voormalige 'defined benefit' pensioenregeling.*

KAPITAALMANAGEMENT

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is afgelopen jaar toegenomen naar €9.818 miljoen (2013: €9.702 miljoen), een stijging van €116 miljoen. De nettowinst over 2014 draagt hier voor €16 miljoen aan bij. De stijging is vooral het gevolg van een toename van de herwaarderings- en valutareserves met €325 miljoen, die gedeeltelijk tenietgedaan werd door in totaal €200 miljoen aan dividend- en couponbetalingen.

Solvabiliteit (Solvency I)

Een goede solvabiliteit is in het belang van onze klanten. Het is dé graadmeter van de financiële gezondheid van onze groep en geeft aan in welke mate we onze afspraken met onze klanten kunnen nakomen. De IGD solvabiliteitsratio (exclusief bancaire en pensioendienstverleningsactiviteiten) is ten opzichte van ultimo 2013 met 13 procentpunt toegenomen tot 215% (ultimo 2013: 202%). Deze toename is het gevolg van een toename in het beschikbare kapitaal van €486 miljoen en een afname in het vereist kapitaal van €24 miljoen.

De FCD solvabiliteitsratio, die betrekking heeft op de Groep inclusief bancaire en pensioendienstverlenings-activiteiten, is gedurende 2014 toegenomen tot 217% (ultimo 2013: 203%).

Financiering

In de eerste helft van 2014 hebben we €750 miljoen op een 7,375% senior ongedekte obligatielening afgelost. Deze aflossing was in november 2013 reeds voorgefinancierd. Onze debt leverage ratio* daalde door deze aflossing naar 23,1% (ultimo 2013: 27,8%). Onze double leverage ratio** bleef stabiel op 105,8% (ultimo 2013: 106,4%). De fixed-charge coverage ratio, die de verhouding weergeeft tussen vaste financieringslasten en de operationele winst voor rente en afschrijvingen, verbeterde tot 4,4.

In februari 2015 heeft Achmea B.V. €750 miljoen subordinated notes met een coupon van 4,25% uitgegeven. Deze subordinated notes hebben een oneindige looptijd met een eerste callmogelijkheid na 10 jaar. De notes zijn genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland. Daarnaast heeft Achmea B.V., ingevolge een bod in contanten, €229 miljoen in hoofdsom van de uitstaande €367 miljoen 5,125% Fixed-to-Floating Rate Perpetual Securities teruggekocht tegen een koopprijs van 101,5%. Wanneer deze financieringstransacties nog in 2014 zouden zijn uitgevoerd, zou de IGD solvabiliteitsratio circa 13 procentpunten hoger zijn geweest.

Rating

Achmea B.V. heeft een 'A-' kredietwaardigheidsoordeel van Standard & Poor's. De verzekeringsbedrijven van Achmea hebben een kredietwaardigheidsoordeel van 'A+'. In de eerste helft van 2014 heeft Standard & Poor's de score voor ons risicomanagement met twee stappen verhoogd van 'adequaat' naar 'sterk'. Tegelijk is de outlook van onze ratings neerwaarts bijgesteld naar 'negatief'. Deze aanpassing is vooral een reflectie van de teruglopende kapitaalpositie ten opzichte van het AA-niveau en de relatief lage winstgevendheid van de Groep ten opzichte van de financieringslasten. Het eind 2013 in gang gezette veranderprogramma heeft mede ten doel de verdiencapaciteit te vergroten.

** Debt leverage: niet-bancaire schulden en perpetuals als percentage van de som van het totale eigen vermogen, niet-bancaire schulden en perpetuals minus goodwill.*

*** Double leverage: de verhouding tussen (a) het verschil tussen eigen vermogen en 'subordinated debt' op holding niveau en het eigen vermogen van de deelnemingen en immateriele vaste activa (b) het eigen vermogen op holding niveau.*

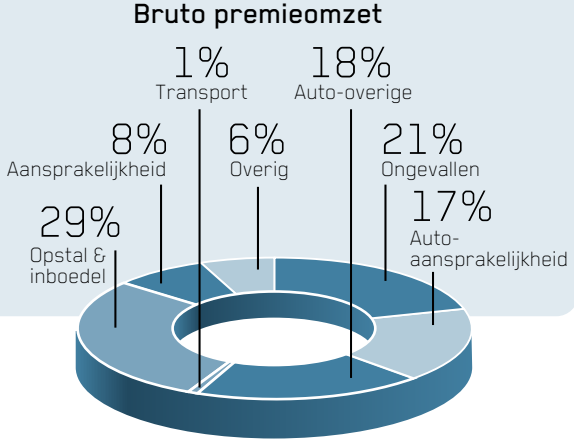
Schade & Inkomen Nederland

BRUTO PREMIEOMZET
€3.163 miljoen

RESULTAAT VOOR BELASTING
€103 miljoen

GECOMBINEERDE RATIO
102,5%

SOLVABILITEIT
262%



	2014	2013	Δ
Bruto premieomzet	3.163	3.164	0%
Netto verdiende premie	3.089	3.112	-1%
Opbrengsten uit beleggingen	184	221	-17%
Overige baten	28	27	0%
Totaal inkomsten	**3.301**	**3.360**	**-2%**
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	2.247	2.281	-1%
Bedrijfskosten	936	771	21%
Overige lasten	15	43	-65%
Totaal lasten	**3.198**	**3.095**	**3%**
Resultaat voor belasting	**103**	**265**	**-61%**

ALGEMEEN

Klanten kopen onze schadeverzekeringen direct, van onder meer Centraal Beheer en FBTO, bij Interpolis via lokale Rabobanken of van Avéro Achmea via tussenpersonen. Met een marktaandeel van 22% zijn we marktleider in de schademarkt. Op de markt voor inkomensverzekeringen hebben wij een aandeel van 18%. Achmea richt zich primair op het ontwikkelen en aanbieden van eenvoudige en transparante schadeverzeke-ringen. Het digitaliseren van onze processen is ook voor onze Nederlandse schade- en inkomensactiviteiten van groot belang. Zo komen we nog beter tegemoet aan de veranderende wensen van onze klanten en verlagen van onze kosten verder.

Resultaten

Het resultaat voor belasting over 2014 voor het segment Schade Nederland wordt aanzienlijk beïnvloed door de gewijzigde kostendoorbelastingsmethodiek. Gecorrigeerd voor de gewijzigde methodiek bleef het resultaat voor belasting stabiel op circa €266 miljoen (2013: €265 miljoen). Dit resultaat is onder meer te danken aan het uitblijven van grote stormen en grote brandschades bij onze klanten in 2014 en ook deden onze klanten minder vaak een beroep op hun inkomensverzekering dan in 2013. Daar staat tegenover dat vooral onze zakelijke klanten meer claims indienden als gevolg van letselschade. Op basis van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek kwam het resultaat voor belasting van het segment Schade en Inkomen uit op €103 miljoen.

Gecorrigeerd voor de gewijzigde kostenmethodiek, bleven de bedrijfskosten van het segment Schade Nederland gelijk. Op basis van de gewijzigde methodiek (met een effect circa €163 miljoen) stegen de bedrijfskosten naar €936 miljoen (2013: €771 miljoen).

De bruto premieomzet in 2014 bedroeg €3.163 miljoen en bleef daarmee nagenoeg gelijk (2013: €3.164 miljoen).

De markt voor schade- en inkomensverzekeringen krimpt echter, hetgeen betekent dat we ons marktaandeel licht hebben weten te vergroten. De solvency ratio steeg naar 262% (2013: 237%) als gevolg van een toename van de ongerealiseerde herwaarderingsreserve door een lagere rente en gestegen waarde aandelen.

BEDRIJFSONDERDELEN

Schadeverzekeringen

We maken het voor onze klanten zo eenvoudig mogelijk om bij onze merken een schadedeclaratie in te dienen en deze vergoed te krijgen. Daarbij streven we er ook naar om onze eigen manier van werken zo eenvoudig mogelijk te organiseren. Wij hebben aanzienlijk geïnvesteerd in het verbeteren van onze dienstverlening. We meten structureel hoe onze klanten onze dienstverlening waarderen. Door de investeringen van de afgelopen jaren verbeterde de NPS-score bij onze schadeafhandelingsorganisatie tot 35 ten opzichte van 32 een jaar eerder.

Gecorrigeerd voor de gewijzigde doorbelastingsmethodiek en een eenmalige bate in 2013 van €28 miljoen, daalde het resultaat voor belasting van onze schadeverzekeringen met €16 miljoen naar circa €193 miljoen (2013: €209 miljoen). Dit was vooral een gevolg van hogere pensioenlasten. Het effect van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek op onze schadeverzekeringsactiviteiten is circa €130 miljoen. Inclusief deze kosten bedroeg het resultaat voor belasting €63 miljoen.

In 2014 leidden de gunstige weersomstandigheden tot minder stormschades bij onze klanten en ook daalde het aantal grote branden. Dit positieve effect werd echter deels teniet gedaan door een aanhoudend relatief hoge schadelast bij zakelijke klanten. We werken in de zakelijke markt actief samen met onze klanten en adviseurs op het gebied van preventie en schadelastbeheersing. Waar nodig kijken we ook naar polisvoorwaarden en premiehoogtes.

De bruto premieomzet van onze schadeverzekeringen steeg in 2014 licht tot €2.576 miljoen (2013: €2.560 miljoen). De bedrijfskosten, inclusief gewijzigde doorbelasting, stegen tot €760 miljoen (2013: €621 miljoen). De kostenratio steeg tot 30,0% (2013: 25,1%). Gecorrigeerd voor de gewijzigde doorbelastingsmethodiek zou de kostenratio circa 25,4% zijn geweest. De schaderatio verbeterde tot 69,7% (2013: 70,0%) en de gecombineerde ratio steeg tot 99,7% (2013: 95,1%).

Inkomensverzekeringen

Achmea biedt via onder andere Centraal Beheer en Interpolis individuele en collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Individuele, zakelijke arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (AOV) bieden ondernemers de mogelijkheid om hun werknemers inkomensbescherming aan te bieden. Daarnaast bestaan onze klanten uit zelfstandige ondernemers en DGA's. In de collectieve markt (WGA) hebben werkgevers de mogelijkheid om zelf het risico van arbeidsongeschiktheid van medewerkers te dragen, of dit risico te verzekeren via het UWV dan wel via een verzekeraar.

Gecorrigeerd voor de gewijzigde doorbelastingsmethodiek steeg het resultaat voor belasting van onze inkomensverzeke-ringen met €46 miljoen. Het effect van de gewijzigde door-belastingsmethodiek op onze inkomensverzekeringsactiviteiten is circa €33 miljoen. Inclusief deze kosten bedroeg het resultaat voor belasting van onze inkomensverzekeringsactiviteiten €40 miljoen (2013: €27 miljoen). Daarmee zette het resultaats-herstel sinds 2013 door. Eerdere maatregelen op het gebied van preventie en onze continue aandacht voor schadelastbeheersing droegen bij aan de verbetering van het resultaat. Hierdoor konden we een deel van onze voorzieningen voor schadelast uit voorgaande jaren laten vrijvallen. Zowel bij de individuele als bij de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekeringen deden onze klanten minder vaak een beroep op hun verzekering. De verzuimpercentages daalden ook in vergelijking met 2013. Verbeterde resultaten op beleggingen droegen ook bij aan het hogere resultaat.

De bruto premieomzet van onze inkomensverzekeringen nam in 2014 met 3% licht af tot €587 miljoen (2013: €604 miljoen). De premieomzet uit inkomensverzekeringen daalde mede door onze ingrepen om de winstgevendheid te herstellen. Gecorrigeerd voor de gewijzigde doorbelastingsmethodiek daalden de bedrijfskosten in 2014 met 5,4 procentpunt. Inclusief de gewijzigde doorbelastingsmethodiek - met een effect van circa €33 miljoen - namen de bedrijfskosten toe tot €176 miljoen (2013: €150 miljoen). De kostenratio steeg tot 28,8% (2013: 23,7%). De schaderatio verbeterde licht tot 85,2% (2013: 85,8%) en de gecombineerde ratio steeg tot 114,0% (2013: 109,5%).

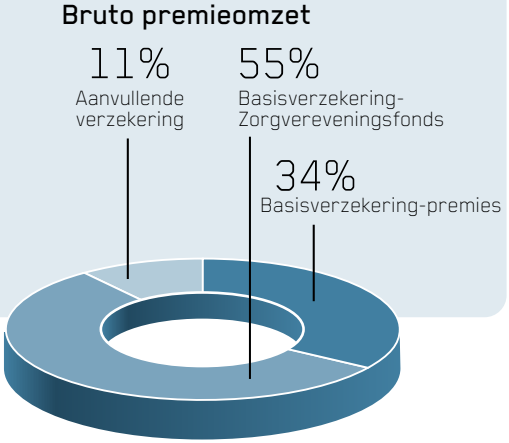
Zorg Nederland

BRUTO PREMIEOMZET
€13,257 miljoen

RESULTAAT VOOR BELASTING
€418 miljoen

GECOMBINEERDE RATIO
98,4%

SOLVABILITEIT
214%



RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Bruto premieomzet	13.257	13.253	1%
Netto verdiende premie	12.925	12.987	-1%
Opbrengsten uit beleggingen	85	98	-13%
Overige baten	140	154	9%
Totaal inkomsten	**13.150**	**13.239**	**-1%**
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	12.125	12.041	1%
Bedrijfskosten	634	574	10%
Overige lasten	-27	95	n.b.
Totaal lasten	**12.732**	**12.710**	**1%**
Resultaat voor belasting:	**418**	**529**	**-21%**
Waarvan: structureel	257	321	
Waarvan: incidenteel	161	208	

** n.b.: niet betekenisvol.*

ALGEMEEN

Met bekende merken als Zilveren Kruis, De Friesland en Interpolis, bieden wij basis- en aanvullende zorgverzekeringen. Ook bieden we zorgdienstverlening via regionale zorgkantoren en wereldwijd via alarmcentrale Eurocross .

Het is een strategische keuze om ons vooral te richten op het behoud van klantcollectiviteiten waarmee we afspraken kunnen maken over preventie, vitaliteit en zorg. Zo kunnen we echt bijdragen aan de gezondheid van onze klanten. Het is goed om te zien dat in totaal 5,3 miljoen Nederlanders afgelopen jaar kozen voor een van onze verzerkeringsmerken, waardoor wij in staat zijn geweest ons marktaandeel te verdedigen. Dankzij onze omvang kunnen wij onze schaalgrootte inzetten om voor onze klanten zo voordelig mogelijk de beste zorg in te kopen.

Resultaten

Het structureel resultaat op onze basiszorgverzekeringen over 2014 is met 19% gedaald naar €207 miljoen (2013: €259 miljoen). Inclusief het structureel resultaat op onze aanvullende zorgverzekeringen van €49 miljoen (2013: €62 miljoen) daalde het totaal structureel resultaat op het segment Zorg Nederland met 20% naar €257 miljoen (2013: €321 miljoen). Deze daling is een gevolg van de eerdere verlaging van onze basiszorgverzekeringspremies voor 2014 met circa €100,- per polis en een daling van het aantal verzekerden.

Het segmentresultaat is verder positief beïnvloed door een aantal eenmalige posten van €161 miljoen. Zo hebben onze merken hun klanten ook voor 2015 weer scherpe premies kunnen bieden. We hebben daarvoor een deel van ons resultaat over 2014 ingezet. Ondanks de overgang van een deel van de ABWZ (wijkverplegende zorg) naar de basiszorgverzekering en de stijgende zorguitgaven, hebben we besloten om de zorgpremies maar beperkt te verhogen. Er is daarvoor €335 miljoen van ons resultaat uitgetrokken om de zorgpremies

in 2015 grotendeels stabiel te houden. We hebben daarmee ook succesvol ons marktaandeel verdedigd; belangrijk om voor onze klanten zo scherp mogelijk zorg in te kunnen kopen.

Hiertegenover stonden positieve bijdragen als gevolg van vrijgevallen voorzieningen. Om ook bij hoger dan verwachte zorgkosten onze afspraken met klanten na te kunnen komen, bouwen wij jaarlijks voorzieningen op. Daarbij houden we voorzichtigheidshalve een marge aan om ook onzekerheden in het zorgsysteem zelf op te kunnen vangen. Afgelopen jaar werd duidelijk dat de verdeling van kosten waar we als verzekeraar geen risico op lopen en de kosten waar we volledig risicodrager zijn enigszins anders zijn verdeeld dan we initieel hadden geraamd. Hierdoor hebben wij onze voorzieningen eenmalig kunnen verlagen. Tot slot hebben we over 2014 een last genomen in verband met onze health centers. Afgelopen jaar hebben we deze fitnesscentra deels verkocht en deels gesloten, waarvoor we een reorganisatievoorziening van €24 miljoen hebben getroffen.

De bruto premieomzet bleef in 2014 met €13.257 miljoen (2013: €13.253 miljoen) nagenoeg stabiel. Zorgverzekeraars zijn wettelijk verplicht om iedereen tegen dezelfde voorwaarden te accepteren voor de basiszorgverzekering. De overheid compenseert het risico op bovengemiddeld zorgverbruik door verzekerden met een vereveningsstelsel. Een hogere bijdrage uit het Zorgvereveningsfonds in 2014 compenseerde de verlaging van de basispremie en een lager aantal verzekerden. Op basis van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek zijn de bedrijfskosten toegenomen tot €634 miljoen (2013: €574 miljoen). Gecorrigeerd voor dit effect zijn de bedrijfskosten met 5% gedaald.

De solvabiliteit van het segment Zorg Nederland nam toe naar 214% (ultimo 2013: 185%). We vinden daarmee een balans tussen enerzijds een betaalbare premie voor onze verzekerden en anderzijds een gezonde kapitaalspositie, van belang voor onze verzekerden. Door een deel van ons resultaat toe te voegen aan onze reserves, bereiden we ons voor op de nieuwe eisen die Solvency II aan ons stelt en spelen we in op de overgang van de langdurige zorg naar de basisverzekering (AWBZ). Onder Solvency II is er een toename van het vereiste kapitaal. De laatste marktbrede uitvraag door Zorgverzekeraars Nederland laat een daling van 85 procentpunt in de solvabiliteitsratio zien bij overgang van Solvency I naar Solvency II. De Solvency II ratio zal aanzienlijk lager zijn dan de hier getoonde Solvency I ratio van 214%. De besluitvorming over de wijze van berekening van de grondslagen voor de Solvency II ratio zijn nog niet afgerond. De grondslagen worden door DNB uiterlijk voor 1 januari 2016 vastgesteld.

BEDRIJFSONDERDELEN

Basiszorgverzekeringen

Het resultaat van onze basiszorgverzekeringen daalde naar €342 miljoen (2013: €438 miljoen), waarvan €207 miljoen (2013: €259 miljoen) structureel resultaat is. Deze daling is vooral het gevolg van een lager aantal verzekerden, van de premieverlaging die we in 2014 doorvoerden en van onze premiestelling voor het jaar 2015. De uitbreiding van vergoedingen in de basisverzekering, onder andere door de overgang van een deel van de AWBZ, en het stijgende zorggebruik in 2015 hebben consequenties voor de zorgpremie. Wij kiezen er bewust voor om dit op te vangen door het inzetten van onze goede zorginkoop en een deel van ons resultaat. De bruto premieomzet van onze basiszorgverzekeringen is in 2014 licht gestegen naar €11.881 miljoen (2013: €11.825 miljoen). De dalende premie en verzekerdenaantallen werden gecompenseerd door een hogere bijdrage uit het Zorgvereveningsfonds.

De schaderatio is in 2014 toegenomen tot 95,1% (2013: 93,9%), vooral door een afname van de netto verdiende premie als gevolg van de gevormde voorziening om de stijging van de basiszorgpremies voor 2015 te beperken. Gecorrigeerd voor dit incidentele effect zou de schaderatio 1,2 procentpunt zijn verbeterd ten opzichte van 2013. De afname van de netto verdiende premie wordt ook zichtbaar in de kostenratio. Deze is toegenomen naar 3,6% (2013: 3.0%). De toename is echter vooral het gevolg van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek, die een negatief effect heeft van 0,4 procentpunt. De gecombineerde ratio steeg naar 98,7% (2013: 96,9%).

Aanvullende zorgverzekeringen

Het resultaat voor belasting op onze aanvullende zorgverzekeringen bedraagt €99 miljoen (2013: €91 miljoen), waarvan €49 miljoen (2013: €62 miljoen) structureel resultaat. De bruto premieomzet daalde tot €1.359 miljoen (2013: €1.410 miljoen), door de afname van het aantal verzekerden en omdat een deel van de verzekerden heeft gekozen voor het verlagen van de dekking van hun aanvullende zorgverzekering. De gecombineerde ratio is in 2014 toegenomen naar 93,0% (2013: 92,3%) door een lagere schaderatio van 82,2% (2013: 82,5%) en een hogere kostenratio van 10,8% (2013: 9,8%). De toename van de kostenratio is het gevolg van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek, die een negatief effect heeft van 1,6 procentpunt.

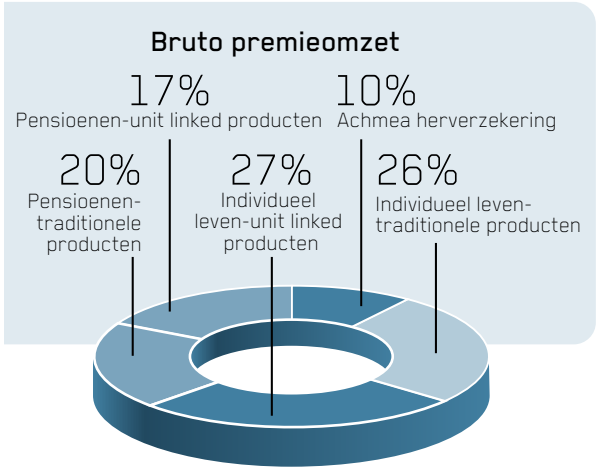
Pensioen & Leven Nederland

BRUTO PREMIEOMZET
€2.485 miljoen

RESULTAAT VOOR BELASTING
€59 miljoen

MARGE OP NIEUWE PRODUCTIE
€8 miljoen

SOLVABILITEIT
228%



RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Bruto premieomzet	2.485	2.593	-4%
Netto verdiende premie	1.789	2.402	-26%
Opbrengsten uit beleggingen	4.325	487	n.b.
Overige baten	1.832	1.620	13%
Totaal inkomsten	**7.946**	**4.509**	**76%**
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	7.428	3.865	92%
Bedrijfskosten	378	316	20%
Overige lasten	82	77	5%
Totaal lasten	**7.887**	**4.258**	**85%**
Resultaat voor belasting	**59**	**251**	**-76%**

** n.b.: niet betekenisvol.*

ALGEMEEN

Met onze marktaandelen zijn wij een van de belangrijke spelers op de Nederlandse markt voor collectieve (13%) en individuele (15%) pensioen- en levensverzekeringen. Wij bedienen onze zakelijke klanten via het grootzakelijke, intermediaire en directe kanaal. Bij de ontwikkeling en de verkoop van individuele pensioen- en levensverzekeringen richten wij ons vooral op het bancaire en directe kanaal. Eén van onze grootste uitdagingen is het meenemen van onze klanten naar de nieuwe pensioenwereld met minder zekerheden en het tegelijkertijd in lijn brengen van onze kosten met de nieuwe proposities.

Een fraai voorbeeld van de nieuwe vormen van de digitale klantbediening welke we hebben ontwikkeld in 2014, is een pensioen app waarmee werknemers zich meer bewust worden van attentiepunten rond pensioen en met pensioen gaan. We hebben in 2014 ook meerdere nieuwe fondsen gelanceerd voor klanten die investeren in Achmea beleggingsfondsen en bestaande beleggingen naar deze fondsen geconverteerd. Hierdoor hebben we voor de klant kosten teruggebracht en de risico rendementsverhouding en diversificatie verbeterd.

Wij hebben in de eerste helft van 2014 diverse maatregelen genomen om de risico's en complexiteit van ons pensioen- en levenbedrijf verder te verminderen. We hebben afscheid genomen van een aantal gesepareerde beleggingsdepots en de contractvoorwaarden van het grootste gesepareerde beleggingsdepot aangepast. Deze maatregelen leiden tot een lagere volatiliteit in ons renteresultaat. Verder hebben we voortgang geboekt bij het vereenvoudigen van ons systeemlandschap. We stroomlijnen en centraliseren onze operationele processen en teams, met als ultiem doel: één proces, één systeem en één locatie.

Resultaten

Het resultaat voor belasting van het segment Pensioen & Leven Nederland is in 2014 afgenomen tot €59 miljoen (2013: €251 miljoen). Deze daling wordt veroorzaakt door

een lager technisch resultaat, een lager kostenresultaat en de gewijzigde doorbelastingsmethodiek die in 2014 is doorgevoerd. De afname van het technisch resultaat is onder andere het gevolg van het langer leven van onze pensioendeelnemers en portefeuillekrimp. Daarnaast hebben we een negatief resultaat behaald op een run-off contract bij onze herverzekeraar.
Het renteresultaat verbeterde in vergelijking met het voorgaande jaar, maar is negatief beinvloed als gevolg van de negatieve waardeontwikkeling van onze beleggingen in grondstoffen in de tweede helft van 2014, die direct in het resultaat wordt verwerkt. Het positieve effect van de lage rente op de waardeontwikkeling van onze vastrentende waarden en interestderivaten wordt niet direct in het resultaat zichtbaar. Alle beleggingsresultaten op vastrentende waarden en interestderivaten voor eigen rekening en risico worden apart gezet in het zogenaamde Fund for Future Appropriation (FFA), een voorziening ter dekking van de verplichtingen aan onze klanten met een levensverzekering in verband met nog niet in winstdeling betrokken beleggingsresultaten. Het FFA maakt deel uit van de verzekeringstechnische verplichtingen.

De bedrijfskosten van het segment Pensioen & Leven Nederland zijn in 2014 toegenomen tot €378 miljoen (2013: €316 miljoen). Het effect van de gewijzigde doorbelastingsmethodiek bedraagt circa €76 miljoen. Gecorrigeerd voor deze toename lieten de bedrijfskosten in 2014 een daling van circa 4% zien door onze voortdurende inzet op verdere kostenverlagingen. Het structureel verlagen van de kosten voor onze klanten blijft ook komende tijd cruciaal voor het nog klantgerichter maken van onze organisatie. Daarom hebben we ook in het afgelopen jaar weer volop geïnvesteerd in het migreren naar ons nieuwe systeemlandschap en het centraliseren van onze operationele processen en teams.

De bruto premieomzet is in 2014 met 4% afgenomen tot €2.485 miljoen (2013: €2.593 miljoen). De nieuwe verkopen (APE) zijn ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar meer dan verdubbeld tot €197 miljoen (2013: €81 miljoen). Deze toename is voor een belangrijk deel het gevolg van verlengingen van bestaande contracten. De waarde van de nieuwe productie (VNB) steeg in 2014 tot €8 miljoen (2013: €-25 miljoen) en de marge op de waarde van nieuwe productie verbeterde tot 0,4% (2013: -4,3%). De solvabiliteit van het Nederlandse pensioen- en levenbedrijf nam in 2014 met 2 procentpunt toe tot 228% (ultimo 2013: 226%). Een verbetering van het resultaat van de toereikend-heidstoets met €200 miljoen en een toename van de ongerealiseerde herwaardering op aandelen door de stijging van aandelenindices hadden een positief effect op de solvabiliteit. Ook het vertrek van een aantal gesepareerde beleggingsdepots had een positief effect. Dit wordt grotendeels gecompenseerd door een hogere FFA, welke een verhoging van het vereist kapitaal tot gevolg heeft en een dividenduitkering in de tweede helft van 2014.

BEDRIJFSONDERDELEN

Collectieve pensioen- en levensverzekeringen

In de markt voor collectieve pensioen- en levensverzekeringen is het onze ambitie om een reëel pensioen voor werknemers te realiseren op basis van beschikbare premieregelingen. Deze pensioenregelingen bieden keuzevrijheid en flexibiliteit voor werknemers, omdat ze meer dan andere pensioenregelingen ruimte bieden voor keuzes op basis van de risicoprofielen van individuele werknemers. Deze regelingen bieden daarnaast ook meer financiële zekerheid voor werkgevers dan producten met gegarandeerde pensioenaanspraken. De combinatie van lage rentestanden en toenemende levensverwachting maken deze garantieproducten financieel onaantrekkelijk voor werkgevers. Niettemin houden veel klanten, vooral grotere ondernemingen, graag vast aan bestaande zekerheden. Zij zijn nog terughoudend om van bestaande regelingen over te stappen naar beschikbare premieregelingen. Daarom bieden wij de komende jaren ook specifieke producten aan om de overgang naar een beschikbare premieregeling te vergemakkelijken. Daarnaast willen wij met de voorgenomen oprichting van een Algemeen Pensioen Fonds (APF) inspelen op de nieuwe kansen die het veranderende pensioenstelsel biedt.
De bruto premieomzet is ten opzichte van 2013 met 11% toegenomen tot €925 miljoen (2013: €830 miljoen). Deze toename is het gevolg van enkele grote koopsommen in de eerste helft van 2014. Hier stond het vertrek van een aantal gesepareerde beleggingsdepots en van het pensioenfonds voor medewerkers van Achmea tegenover.

Individuele pensioen- en levensverzekeringen

In de markt voor individuele pensioen- en levensverzekeringen richten wij ons vooral op het aanbieden van overlijdensrisicoverzekeringen, waarmee we hebben bewezen onze klanten zowel nu als op de lange termijn goed van dienst te kunnen zijn. Overlijdensrisicoverzekeringen worden vaak afgesloten in combinatie met een nieuwe hypotheek of vermogensopbouwproducten, maar worden ook afzonderlijk aangeboden bijvoorbeeld als aanvulling op een nabestaandenpensioen. Bij ons service book individueel leven bestaande uit producten die niet meer worden verkocht, maar die voor bestaande klanten nog wel doorlopen, blijven wij ons richten op het verder verlagen van de uitvoeringskosten met behoud van onze hoge kwaliteit van dienstverlening.

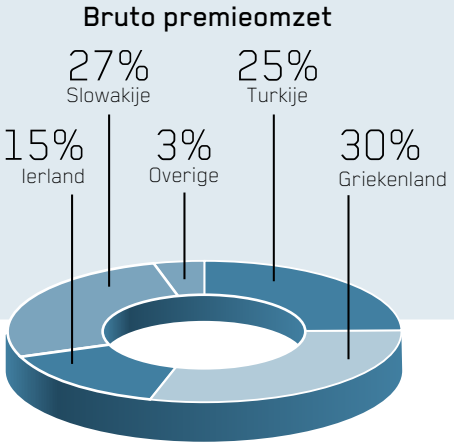
De bruto premieomzet is ten opzichte van 2013 met 12% afgenomen tot €1.560 miljoen (2013: €1.763 miljoen). We zien in 2014 een licht herstel van de hypotheekverkopen, onder meer door het toenemende consumentenvertrouwen en de lage hypotheekrente op de Nederlandse woningmarkt. Dit herstel vertaalt zich ook in een lichte groei van het aantal verkochte overlijdensrisicoverzekeringen in 2014. De afname van de bruto premieomzet is vooral het gevolg van het verlagen van de tarieven voor onze overlijdensrisicoverzekeringen en portefeuilleverval. Daarnaast daalt de premieomzet van onze herverzekeringsactiviteiten als gevolg van het stopzetten van enkele inkomende herverzekeringscontracten.

Internationale activiteiten

BRUTO PREMIEOMZET
€1.109 miljoen

RESULTAAT VOOR BELASTING
€-64 miljoen

ACTIEVE BUITENLANDSE VESTIGINGEN
5



RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Bruto premieomzet	1.109	1.242	-11%
Netto verdiende premie	954	1.031	-7%
Opbrengsten uit beleggingen	305	131	133%
Overige baten	264	236	12%
Totaal inkomsten	**1.523**	**1.398**	**9%**
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	1.137	1.000	14%
Bedrijfskosten	317	350	-9%
Overige lasten	133	46	89%
Totaal lasten	**1.587**	**1.396**	**14%**
Resultaat voor belasting	**-64**	**2**	**n.b.**

** n.b.: niet betekenisvol.*

ALGEMEEN

Internationaal richten we ons op het bereiken van relevante schaalgrootte in een geselecteerd aantal markten. In 2014 verkochten we onze verlieslatende Russische activiteiten. Nu zijn we nog actief in vijf markten buiten Nederland: Griekenland, Turkije, Slowakije, Ierland en Australië. In al deze landen zien wij structureel groeipotentieel. Daarnaast zijn we bezig onze activiteiten in Roemenië en Bulgarije te beëindigen.

We investeren in digitalisering van onze internationale activiteiten als onderdeel van een Achmea breed programma. Dit resulteert naar verwachting in verdere resultaatsverbetering en groeiende premie.

Resultaten

Het resultaat voor belasting kwam uit op €-64 miljoen (2013: €2 miljoen). Het resultaat was sterk beïnvloed door afboeking van goodwill en overige immateriële vast activa op het Russische verzekeringsbedrijf Oranta in de eerste helft van 2014. De verkoop van Oranta in de tweede helft van het jaar en het opvolgende transactieresultaat door de verkoop van het Roemeense verzekeringsbedrijf in 2013 verlaagde ons resultaat. Gecorrigeerd voor eenmalige posten verbeterd het resultaat met 13% tot €26 miljoen (2013: €23 miljoen).

In 2014 daalde de bruto premieomzet met 11% naar €1.109 miljoen (2013: €1.242 miljoen). Deze daling was voor een belangrijk deel het gevolg van het afbouwen van activiteiten in Rusland, Roemenië en Bulgarije. Daarnaast is een deel toe te schrijven aan valutaverschillen met de Turkse Lira. In Griekenland daalde de omzet door een krimpende markt. In Ierland daalde de bruto premieomzet licht, maar was er een sterke stijging van de verkoop van beleggingscontracten. De bedrijfskosten daalden met 9% naar €317 miljoen (2013: €350 miljoen), als gevolg van desinvesteringen en kostenbesparingen in bijna alle buitenlandse markten.

LANDEN

Griekenland

Interamerican biedt schade-, zorg- en levensverzekeringen aan. Griekenland bevindt zich in een aanhoudend uitdagende economische situatie, die van invloed is op de groei en het moeilijk maakt om marktontwikkelingen te voorspellen. In 2014 daalde de bruto premieomzet naar €335 miljoen, ten opzichte van €368 miljoen in 2013. In deze verslechterende markt slaagde Interamerican erin haar marktaandeel te vergroten in de schademarkt. Bij het directe merk Anytime steeg het aantal autopolissen met 1% tot meer dan 222.300 (2013: 220.300 polissen). In de Anytime portefeuille is sprake van een sterke groei van het percentage online verkoop ten opzichte van andere directe kanalen door investeringen in digitalisering.

Turkije

Eureko Sigorta verkoopt schade- en zorgverzekeringen, voornamelijk gedistribueerd via onze bancassurance partner Garanti Bank. De bruto premieomzet daalde met 12% naar €276 miljoen (2013: €314 miljoen). Gecorrigeerd voor de devaluatie van de Turkse lira en een eenmalig infrastructuur-project in 2013 (circa €21 miljoen premie) steeg de omzet in Turkse lira met 7% ten opzichte van 2013. Het vernieuwde management team van Eureko Sigorta richt zich op verdere premiegroei door uitbouw van de strategische samenwerking met Garanti en door investeringen in digitalisering.

Slowakije

Union biedt zorg-, schade- en levensverzekeringen aan. De premie inkomsten waren stabiel op €295 miljoen (2013: €295 miljoen). De premiegroei in zorgverzekeringen werd teniet gedaan door de negatieve effecten van een vernieuwd vereveningssysteem. De winstgevendheid van deze zorgverzekeringen ging achteruit vanwege een hogere schadelast, terwijl de schadesector profiteerde van gunstige technische resultaten. In Slowakije treffen we voorbereidingen voor de introductie van een nieuw online product als onderdeel van investeringen in digitalisering. Door politieke ontwikkelingen is de onzekerheid over het voornemen van de Slowaakse overheid om een publiek zorgverzekeringsstelsel op te zetten recentelijk afgenomen.

Ierland

Friends First biedt leven- en pensioenverzekeringen aan. Friends First richt zich op het creëren van lange termijn waarde door klantbehoud, lagere kosten en verkoop van winstgevende verzekeringen met transparante provisies. Nadat de verkopen sinds 2007 sterk gedaald zijn door de uitdagende economische situatie in Ierland, liet Friends First in 2014 een groei van nieuwe verkopen zien. De verkoop van beleggingscontracten steeg met 18% tot €295 miljoen, vergeleken met €250 miljoen in 2013. De bruto premieomzet daalde licht met 2% naar €163 miljoen (2013: €167 miljoen). Door de aantrekkende verkopen in combinatie met de afronding van het herstructurings-programma van de afgelopen jaren zijn de operationele resultaten verder verbeterd in 2014. Door de verbeterende economische situatie zien we mogelijkheden voor verdere waardecreatie en premiegroei in Ierland.

Australië

Achmea Australië is eind 2013 begonnen met de verkoop van verzekeringen aan agrariërs in Australië gedistribueerd in samenwerking met onze strategische bancassurance partner Rabobank. Vanaf juni is de verkoop goed op gang gekomen. Het schadebehandelingsproces verloopt soepel en de samenwerking met Rabobank is goed. We verwachten een sterke premiegroei te kunnen realiseren in Australië.

NIET-GECONTINUEERDE BEDRIJFSACTIVITEITEN

Roemenië

De beëindiging van de activiteiten in Roemenië verloopt volgens plan. In 2014 droeg Eureko Romania met succes haar levensverzekerings- en pijler II-pensioenactiviteiten over aan Aegon. Verder werd de schade-uitloop van haar schadeverzekeringsactiviteiten afgerond en werden alle verzekeringslicenties ingetrokken. De overdracht van pijler III van de pensioenactiviteiten aan Aegon is gepland voor 2015, waarna het pensioenbedrijf kan worden geliquideerd.

Bulgarije

De beëindiging van de activiteiten in Bulgarije verloopt volgens plan. In 2013 tekenden we een overeenkomst voor de verkoop van haar schade- en levensverzekeringsactiviteiten in Bulgarije. De schadeactiviteiten werden verkocht door overdracht van de activa en passiva, terwijl de levensverzekeringsactiviteiten van de hand werden gedaan door een aandelenoverdracht. Het schadebedrijf wordt naar verwachting in 2015 geliquideerd, onder voorbehoud van de goedkeuring van de toezichthouder.

Rusland

In 2014 stootten we Oranta af, een maatschappij actief in de Russische schade- en zorgverzekeringsmarkten. Uitdagende marktomstandigheden en een beperkend juridisch kader maken het onmogelijk voor Achmea om haar lange termijn ambities in Rusland te realiseren. Oranta liet een zwak bedrijfsresultaat zien als gevolg van hoge schadeclaims gerelateerd aan autoverzekeringsproducten. Begin september werden alle aandelen verkocht aan de Russische verzekeringsgroep Companion, resulterend in een negatief transactieresultaat en afschrijven van balansposten.

Bancaire activiteiten Nederland

RESULTAAT VOOR BELASTING
€-33 miljoen

CORE TIER-1 RATIO ACHMEA BANK
17,0%

CORE TIER-1 RATIO STAALBANKIERS
18,9%

RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Netto interest marge	132	90	47%
Commissie inkomsten	14	14	0%
Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten	5	36	-86%
Overige inkomsten	0	-3	n/m
Totaal inkomsten	**151**	**137**	**6%**
Bedrijfskosten	130	130	0%
Toevoegingen aan kredietvoorzieningen	5	1	n.b.
Overige lasten	49	32	53%
Totaal lasten	**184**	**163**	**12%**
Resultaat voor belasting	**-33**	**-26**	**27%**

** n.b.: niet betekenisvol.*

ALGEMEEN

Achmea biedt bancaire diensten voor de Nederlandse consumentenmarkt en het midden- en kleinbedrijf, die onze reeks van verzekeringsproducten aanvullen. Achmea Bank verstrekt hypotheek- en spaarproducten aan particulieren via de merken Centraal Beheer, FBTO, Avéro Achmea en Woonfonds Hypotheken. Staalbankiers levert private banking diensten aan vermogende particulieren en aan kleinere en middelgrote instellingen.

Resultaten

Het resultaat voor belasting van onze bancaire activiteiten in Nederland is in 2014 afgenomen tot €-33 miljoen (2013: €- 26 miljoen). Het resultaat kwam voort uit een gunstige ontwikkeling van de interest marge, een eenmalig transactie-resultaat op beleggingen en een hogere toevoeging aan de kredietvoorzieningen. De bedrijfskosten bleven stabiel op €130 miljoen, ondanks de resolutieheffing in verband met de nationalisatie van SNS Reaal.

BEDRIJFSONDERDELEN

Achmea Bank

In mei 2014 zijn Achmea Bank Holding N.V. en Achmea Retail Bank N.V. juridisch gefuseerd met Achmea Hypotheekbank N.V. De samengevoegde entiteit is hernoemd tot Achmea Bank N.V. Het besluit tot deze fusie is genomen in het licht van complexiteitsreductie, efficiëntieverbetering in systemen en processen en nieuwe wet- en regelgeving.

Het resultaat voor belasting van Achmea Bank is in 2014 toegenomen tot €36 miljoen (2013: €30 miljoen). De gestegen hypotheekproductie in 2014 en de daarmee samenhangende renteduratie positie hebben geleid tot de beslissing om in de tweede helft van het jaar staatsobligaties te verkopen. Dit heeft geleid tot een transactieresultaat van €37 miljoen. De bedrijfskosten namen in 2014 toe tot €86 miljoen (2013: €74 miljoen). Deze toename wordt onder meer veroorzaakt door de eenmalige resolutieheffing in verband met de nationalisatie van SNS Reaal en door de gewijzigde kostendoorbelastings-methodiek, die een effect heeft van circa €2 miljoen. De spaarportefeuille van Achmea Bank is in 2014 toegenomen tot €4,8 miljard (ultimo 2013: €4,3 miljard) als gevolg van gerichte actie op de instroom van spaargeld dat langer dan een jaar wordt vastgezet. Het deel van het spaargeld dat wordt vastgezet voor een periode langer dan 1 jaar is daardoor verder toegenomen tot bijna 44% (ultimo 2013: 28%). Afgelopen jaar is het consumentenvertrouwen in Nederland verbeterd. We zien een licht herstel van de huizenmarkt waardoor onze hypotheekproductie is gestegen. Achmea Bank is in staat geweest om haar doel van stabilisatie van de hypotheek-portefeuille in 2014 te realiseren. De hypotheekportefeuille van Achmea Bank ultimo 2014 is nagenoeg gelijk aan die van eind 2013 en bedraagt €11,6 miljard. Afschrijvingen op de hypotheekportefeuille bedroegen 7 basispunten (2013: 9 basispunten). De Core Tier 1 Ratio van Achmea Bank steeg tot 17,0% (ultimo 2013: 15,0%). Staalbankiers Core Tier 1 Ratio steeg tot 18,9% (ultimo 2013: 17,0%).

Staalbankiers

Het vermogen dat Staalbankiers voor haar klanten beheert heeft ultimo 2014 een waarde van €1,9 miljard. De core Tier 1 ratio van Staalbankiers is toegenomen tot 18,9% (ultimo 2013: 17,0%). Dit komt door kapitaalversterking en door aflossingen van kredieten. Het kostenniveau lag in 2013 tijdelijk hoger door de samenwerkingsovereenkomst met GE Artesia Bank en eenmalige IT-investeringen. Het resultaat werd in 2014 positief beïnvloed door licht betere marges op creditgelden. Als gevolg van een daling van de waarde van het onderpand op enkele grote hypotheken is de kredietvoorziening in 2014 wel toegenomen.

Overige activiteiten

RESULTATEN (€ MILJOEN)

	2014	2013	Δ
Totaal inkomsten	**293**	**278**	**5%**
Bedrijfskosten	580	716	-19%
Rentelasten	91	96	5%
Overige lasten	113	206	-45%
Totaal lasten	**784**	**1.018**	**-23%**
Resultaat voor belasting	**-491**	**-740**	**34%**

ALGEMEEN

Het Overige activiteiten segment omvat onze strategische deelnemingen en het resultaat van onze Shared Service Center, activiteiten op holding niveau en Syntrus Achmea. Syntrus Achmea ondersteunt pensioenfondsbesturen met een breed dienstenpakket op het gebied van strategisch advies en vermogensbeheer, vastgoed en de dagelijkse uitvoering van de pensioenadministratie. Syntrus Achmea biedt een belangrijke aanvulling op de verzekeringsactiviteiten van de Groep, zeker in het licht van de veranderingen in de Nederlandse pensioen-markt.

Resultaten

Het resultaat voor belasting op onze overige activiteiten is in 2014 met bijna €250 miljoen toegenomen tot €-491 miljoen (2013: €-740 miljoen). De bedrijfskosten zijn afgenomen tot €580 miljoen (2013: €716 miljoen). Het resultaat werd sterk beïnvloed door een aantal buitengewone posten in de eerste en tweede helft van het jaar.

Door hogere doorbelastingen aan andere segmenten namen de bedrijfskosten in het segment Overige activiteiten in 2014 indicatief met ruim €328 miljoen af ten opzichte van dezelfde periode in 2013. Tegelijkertijd is in de tweede helft van 2014 een concrete uitwerking gemaakt van de reorganisaties die in het kader het veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen in 2015 en 2016 moeten worden uitgevoerd. In verband met deze concrete uitwerking is in de tweede helft van 2014 een reorganisatievoorziening van circa €150 miljoen geboekt. In verband met te verwachten kosten samenhangend met de personele gevolgen van stavenreductie en de herinrichting van onze distributieorganisatie was in de eerste helft van 2014 ook al een reorganisatievoorziening geboekt. Tezamen komen de reorganisatielasten in het segment Overige activiteiten in 2014 uit op circa €200 miljoen.

In de eerste helft van het jaar hebben wij de goodwill en andere immateriële vaste activa op onze pensioendienstverlenings-activiteiten met een bedrag van €78 miljoen afgeboekt. Doordat de vergoedingen voor het vermogens- en vastgoedbeheer onder druk staan en vanwege het vertrek van een groot contract zullen de opbrengsten van deze activiteiten de komende jaren lager zijn dan verwacht. Deze combinatie van ontwikkelingen leidt tot de afboeking van de resterende goodwill en andere immateriële activa op pensioendienstverleningsactiviteiten.

BEDRIJFSONDERDELEN

Syntrus Achmea

Tegen de achtergrond van de verdergaande ontbundeling in de Nederlandse markt voor pensioendienstverlening is het besturingsmodel van Syntrus Achmea gemoderniseerd. Met ingang van 1 januari 2015 zijn de bedrijfsonderdelen Pensioenbeheer, Vermogensbeheer en Real Estate & Finance apart gepositioneerd in de organisatie. Door deze aanpassing kunnen de bedrijfsonderdelen vanuit een sterkere positie op hun afzonderlijke deelmarkten klanten nog beter en effectiever bedienen. De totale provisie- en commissiebaten zijn in 2014 met 5% toegenomen tot €248 miljoen (ultimo 2013: €236 miljoen). Het vermogen dat Syntrus Achmea voor institutionele partijen beheert (AuM), is in 2014 met €16,8 miljard toegenomen tot €86,8 miljard (ultimo 2013: €70,0 miljard). Onze pensioen- en vermogensbeheeractiviteiten hebben in 2014 verschillende nieuwe klanten verwelkomd. Daarnaast hebben klanten van onze pensioen- en vermogensbeheeractiviteiten, waaronder Achmea Asset Management, bestaande mandaten verlengd of zelfs uitgebreid. Dit compenseerde het vertrek van een groot contract in de eerste helft van het jaar ruimschoots. De vastgoedportefeuille, die deel uitmaakt van het beheerd vermogen, is toegenomen tot €15,1 miljard (ultimo 2013: €13,8 miljard). Deze toename is te danken aan nieuwe hypotheekmandaten.

ONS BELEGGINGSBELEID

Achmea heeft een beleggingsbeleid, dat na de financiële crisis verder is aangescherpt. Om de continuïteit voor de klanten zeker te stellen worden alle verplichtingen afgedekt door een zogenaamde replicerende portefeuille. De beleggingen van deze replicerende portefeuille reageren min of meer gelijk op economische ontwikkelingen zoals renteveranderingen, als de verplichtingen die wij hebben uitstaan. Het resterende deel van de beleggingen is ondergebracht in wat de rendementsportefeuille wordt genoemd. Met de rendements-portefeuille streven we naar een maximaal rendement gegeven het beschikbare marktrisicobudget. Bij de vaststelling van dit budget wordt rekening gehouden met onze "risk appetite", gebaseerd op principes die onder meer betrekking hebben op ons kredietoordeel, onze liquiditeitspositie en de gewenste mate van winstbeweeglijkheid. De focus van ons beleid ligt vooral op de lange termijn en, in lijn met onze coöperatieve achtergrond, vullen we het beleid zo prudent mogelijk in. Dit resulteert in een relatief conservatieve beleggingsportefeuille. Daarnaast is het ons beleid om strikte limieten te stellen aan partijen waarin wij investeren. We passen een stringente benadering van risico toe, maken onderscheid tussen onder meer overheden en niet-overheden, en letten daarbij ook op ratings en credit default swap (CDS) spreads.

Zoals eerder aangegeven maakt Achmea onderscheid tussen de replicerende en de rendementsportefeuille. Een belangrijk onderdeel van ons beleggingsbeleid is het, waar mogelijk, afdekken van het marktrisico (vooral renterisico) dat samenhangt met de verplichtingen. We doen dit via de replicerende portefeuille. Deze portefeuille bestaat uit staats- en bedrijfsobligaties, leningen, derivaten en kasgeld. De rendementsportefeuille dekt in principe geen verplichtingen af. De rendements-portefeuille belegt onder andere in converteerbare obligaties, staatsobligaties van opkomende markten, aandelen, vastgoed, private equity en grondstoffen. Het doelrendement voor beide portefeuilles wordt vastgesteld via heldere mandaten, inclusief outperformance doelstellingen voor de verschillende vermogensbeheerders.

VERANTWOORD BELEGGEN

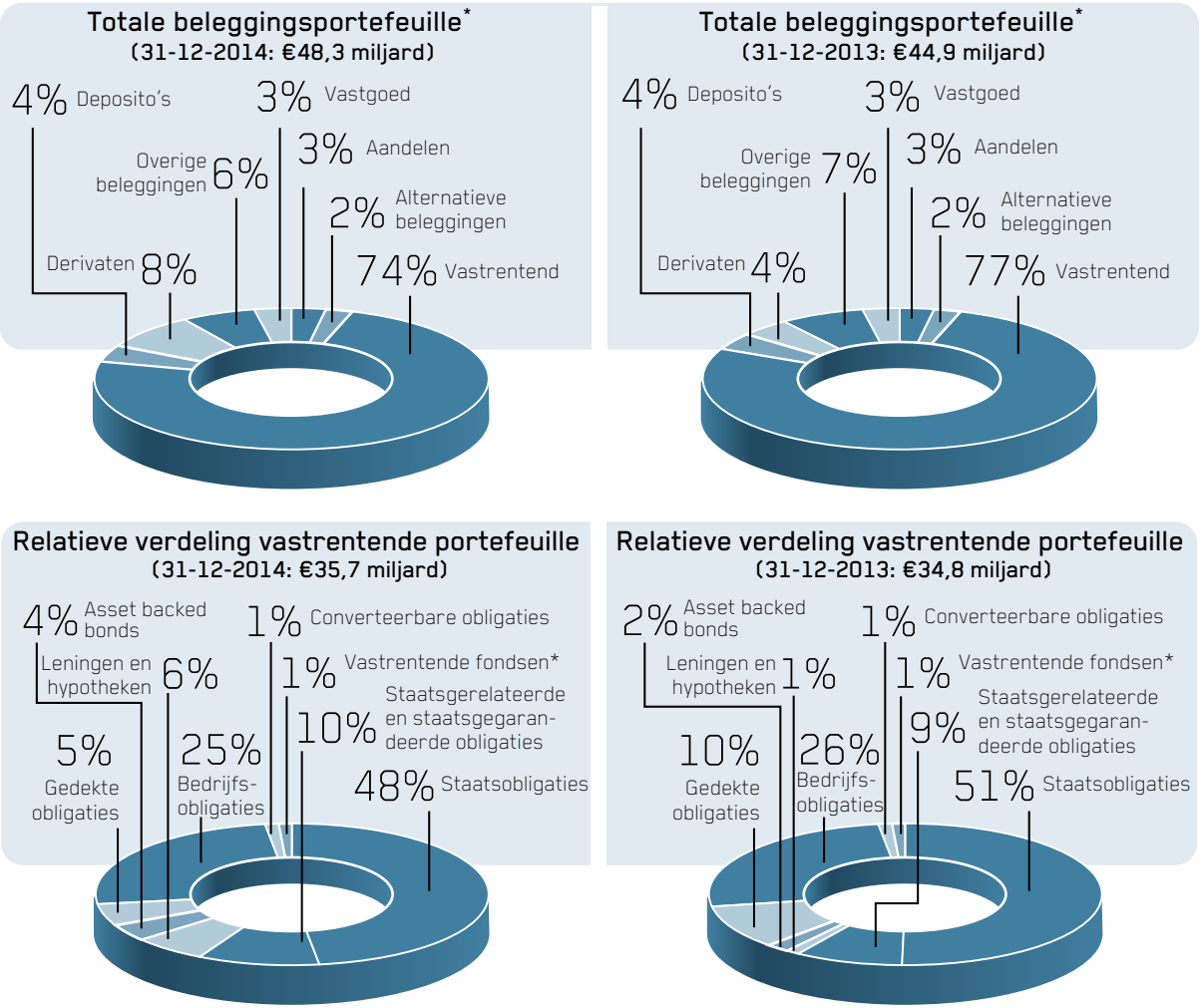
Als institutioneel belegger wil Achmea het vermogen vo or eigen risico verantwoord beleggen, om op deze wijze invloed uit te oefenen op het gedrag van ondernemingen waarin wordt belegd. Dit beschouwen wij als verantwoord financieel ketenbeheer. Achmea adviseert haar klanten ook verantwoord te beleggen, waarbij zij keuzevrijheid hebben om dit wel of niet te doen. Ons beleid bestaat uit vijf pijlers: (1) uitsluitingen, (2) dialoog (ook wel (enhanced) engagement), (3) ESG-integratie in het portfolio constructie- en managementproces van onze vermogensbeheerders, (4) impactbeleggen en (5) stemmen op aandeelhouders-vergaderingen van instellingen waarin wij belegd hebben.

Nadat de uitsluitingen, bijvoorbeeld van controversiële en nucleaire wapenproducenten, tabaksfabrikanten en ernstige Global Compact schenders, zijn verwijderd uit het belegbare universum, worden mandaten verstrekt aan onze (externe) vermogensbeheerders. We verwachten van onze beheerders dat zij, naast financiële, ook milieu-, sociale en bestuurlijke (ESG) criteria gebruiken bij het beheren van onze portefeuilles. Als zij dit niet voldoende doen, gaan wij de dialoog aan om hen er toe aan te zetten dit wel te doen. Het aangaan van de dialoog (via (enhanced) engagement) is van toepassing op ondernemingen waarin we beleggen via aandelen of bedrijfsobligaties. Dit kan leiden tot uitsluiting als de doelen die de onderneming geacht wordt te behalen niet zijn gerealiseerd. In 2014 zijn namens Achmea engagementthema's in minimaal* 491 gevallen behandeld met 213 ondernemingen. Het aantal enhanced engagements bedroeg 16. Behandelde thema's zijn mensenrechten, volksgezondheid, duurzaam ketenbeheer soja, CO2 management in de vastgoedsector, bedrijfsethiek en ondernemingsbestuur. Namens de klanten van Syntrus Achmea zijn engagementthema's in 99 gevallen behandeld met 77 ondernemingen.

Het aantal gevallen ligt hoger dan het aantal ondernemingen, omdat meerdere thema's met eenzelfde onderneming kunnen zijn besproken. In 2014 werden namens Achmea 1.697 aandeelhoudersvergaderingen bezocht, waarbij 20.800 stemmen zijn uitgebracht. Namens de klanten van Syntrus Achmea zijn dit 1.516 aandeelhoudersvergaderingen en 18.396 stemmen geweest (deze aantallen zijn exclusief de volmachtstemmen die F&C Asset Management voor Achmea uitbracht in het vierde kwartaal van 2014). Achmea is ondertekenaar van de UN Principles for Responsible Investment en de UN Principles for Inclusive Finance en participeert in de Carbon en Water Disclosure Projecten. Lees meer over Achmea's beleid en resultaten over verantwoord beleggen in bijlage F en op www.achmea.nl.

PORTEFEUILLESAMENSTELLING

Eind 2014 bedroeg onze beleggingsportefeuille €66,9 miljard (ultimo 2013: €67,4 miljard). De beleggings-portefeuille voor eigen rekening en risico van Achmea is in 2014 met ruim 7% toegenomen tot €48,2 miljard (ultimo 2013: €44,9 miljard). Dat is 72% van onze totale beleggingsportefeuille. De omvang van de beleggingen voor risico van onze polishouders bedroeg €18,7 miljard oftewel 28% van onze totale beleggings-portefeuille.



** In de jaarverslag worden vastrentende fondsen weergegeven als onderdeel van de vastrentende portefeuille en vastgoed fondsen als onderdeel van vastgoed. In de jaarrekening zijn deze onderdelen weergegeven als onderdeel van aandelen en gelijkende beleggingen.*

VASTRENTENDE PORTEFEUILLE

Mede door het sterk gedaalde renteniveau en ingekomen spreads is de waarde van onze vastrentende portefeuille in 2014 met 3% toegenomen tot €35,7 miljard (ultimo 2013: €34,8 miljard. Hiervan is ruim €20,6 miljard oftewel 58% (ultimo 2013: 60%) van de portefeuille (ultimo 2013: €20,8 miljard) belegd in staatsobligaties, staatsgerelateerde obligaties en staatsgegarandeerde leningen in 2014. Veruit het grootste deel hiervan is belegd in Nederlandse staatsobligaties. Daarnaast hebben we grote allocaties naar Duitse en Franse staatsobligaties en beleggen we onder meer in Oostenrijkse, Finse en Belgische staatsobligaties. Achmea is actief in Ierland en Griekenland. We beleggen daarom ook in Ierse (ultimo 2014: €618 miljoen) en Griekse (ultimo 2014: €7 miljoen) staatsobligaties.

We hebben de samenstelling van onze vastrentende portefeuille in 2014 verder aangepast ten gunste van directe woninghypotheken (ultimo 2014: €1,6 miljard). Hiermee verhogen we het rendement van onze portefeuille en vebeteren we de samenstelling van de beleggingsportefeuille die dient om onze verplichtingen aan polishouders af te dekken. We hebben het aandeel directe hypotheken in onze portefeuille vergroot via de kanalen Tellius Toekomstvast en Hypotrust Woonbewust. Daarnaast hebben we het aandeel directe hypotheken vergroot door de overname van een bestaande portefeuille van Nederlandse woninghypotheken. We verwachten onze positie in directe hypotheken in 2015 verder op te bouwen. Als gevolg van het opbouwen van een positie in directe Nederlandse woninghypotheken hebben we onze allocatie naar staatsobligaties, covered bonds en onderhandse leningen verkleind. Het valutarisico en rentemismatchrisico op onze vastrentende portefeuille dekken wij grotendeels af. Het rentemismatchrisico tussen beleggingen en verplichtingen dekken we af door middel van rentederivaten.

Onze vastrentende portefeuille is prudent belegd. Het grootste deel van de portefeuille heeft een AAA-rating, terwijl slechts 2% geen investment grade rating heeft. De toename van het percentage vastrentende waarden zonder rating tot 7% (ultimo 2013: 4%) is het gevolg van de opbouw van ons aandeel in directe hypotheken.

AANDELEN- EN ALTERNATIEVE BELEGGINGSPORTEFEUILLE

Onze aandelenportefeuille bedroeg eind 2014 €1,3 miljard (ultimo 2013: €1,1 miljard) oftewel een aandeel van 3% in onze totale eigen beleggingsportefeuille. De positieve waardeontwikkeling van de portefeuille is te danken aan stijgende aandelenmarkten.

TOP 5 BELEGGINGEN STAATSOBLIGATIES (€ MILJOEN)

	31-12-2014	31-12-2013	RATING
Nederland	10,825	10,729	AAA
Duitsland	3,138	3,322	AAA
Frankrijk	1,417	1,797	AA
Ierland	618	568	A
Oostenrijk*	528	526	AAA

** AA rating na downgrade op 13-02-2015.*

VERDELING VASTRENTENDE PORTFEUILLE NAAR RATING

	31-12-2014	31-12-2013
AAA	50%	55%
AA	14%	13%
A	16%	13%
BBB	11%	13%
<BBB	2%	2%
Geen rating	7%	4%
Totaal	**100%**	**100%**

Daarnaast hebben wij extra geïnvesteerd in opkomende landen en in aandelen met een lage volatiliteit in volwassen aandelenmarkten, omdat we een positieve ontwikkeling van het rendement op deze beide beleggingscategorieën verwachten. Op dit moment is onze aandelenportefeuille voor 23% in opkomende markten belegd (ultimo 2013: 15%). Naast onze aandelenportefeuille beheren we ook een portefeuille met alternatieve beleggingen zoals private equity, hedgefondsen, infrastructuur en grondstoffen. Deze portefeuille bedroeg eind 2014 €1,1 miljard (ultimo 2013: €1,0 miljard). De daling van de olieprijs in 2014 heeft het rendement op de beleggingscategorie grondstoffen negatief beïnvloed. Het valutarisico op onze posities in aandelen en alternatieve beleggingen dekken wij grotendeels af.

VASTGOEDPORTEFEUILLE

Onze vastgoedportefeuille* bedroeg eind 2014 €1,4 miljard (ultimo 2013: €1,5 miljard) oftewel 2,9% van onze totale eigen beleggingsportefeuille. De daling van de waarde van de vastgoedportefeuille komt enerzijds voor uit een gedeeltelijke verkoop van direct vastgoed en anderzijds uit afboekingen. Eind 2014 bestaat onze vastgoedportefeuille voor €1,1 miljard uit directe vastgoedbeleggingen, waarvan 37% woningen, 30% winkelpanden, 28% kantoorpanden en 5% overig onroerend goed. Onze vastgoedportefeuille omvat daarnaast €277 miljoen aan indirecte vastgoedbeleggingen.

Woningen lijken voor wat betreft hun waardering de bodem bereikt te hebben. We verwachten dat huizenprijzen de komende jaren weer licht zullen stijgen. Ten aanzien van zowel kantoren en winkelpanden in onze portefeuille verwachten we nog waardedalingen, maar deze zullen qua omvang waarschijnlijk lager zijn dan de dalingen van de afgelopen jaren. Wij blijven onze vastgoedportefeuille zo voorzichtig en actueel mogelijk waarderen. Daarom voeren we op kwartaalbasis een volledige taxatie uit op 25% van onze portefeuille en een review op de resterende 75%. Hierdoor wordt in de loop van een jaar de gehele vastgoedportefeuille volledig geherwaardeerd. Ondanks dat we 2014 voor circa €32 miljoen op vastgoed hebben afgewaardeerd (2013: €58 miljoen), hebben we in 2014 wel een positief rendement op onze vastgoedportefeuille kunnen behalen.

** In de jaarverslag worden vastrentende fondsen weergegeven als onderdeel van de vastrentende portefeuille en vastgoed fondsen als onderdeel van vastgoed. In de jaarrekening zijn deze onderdelen weergegeven als onderdeel van aandelen en gelijkende beleggingen.*

Risicomanagement

Effectief risicomanagement is van fundamenteel belang voor de duurzaamheid van Achmea en voor het in stand houden van een duurzame relatie met onze klanten en andere stakeholders. Achmea wordt blootgesteld aan allerlei risico's, waaronder verzekeringsrisico, marktrisico, tegenpartijrisico, operationeel risico, liquiditeitsrisico en strategische risico's. Achmea heeft een geïntegreerd risicomanagement raamwerk dat effectief bijdraagt aan het verwezenlijken van onze strategie en bedrijfsdoelstellingen.

De verzekeringsindustrie kent een aantal belangrijke uitdagingen en het begrijpen van de risico's is belangrijk in het ontwikkelen van onze strategie en het behalen van onze bedrijfsdoelstellingen. We verwijzen naar de paragraaf Strategie voor een beschrijving van de strategische risico's van Achmea.

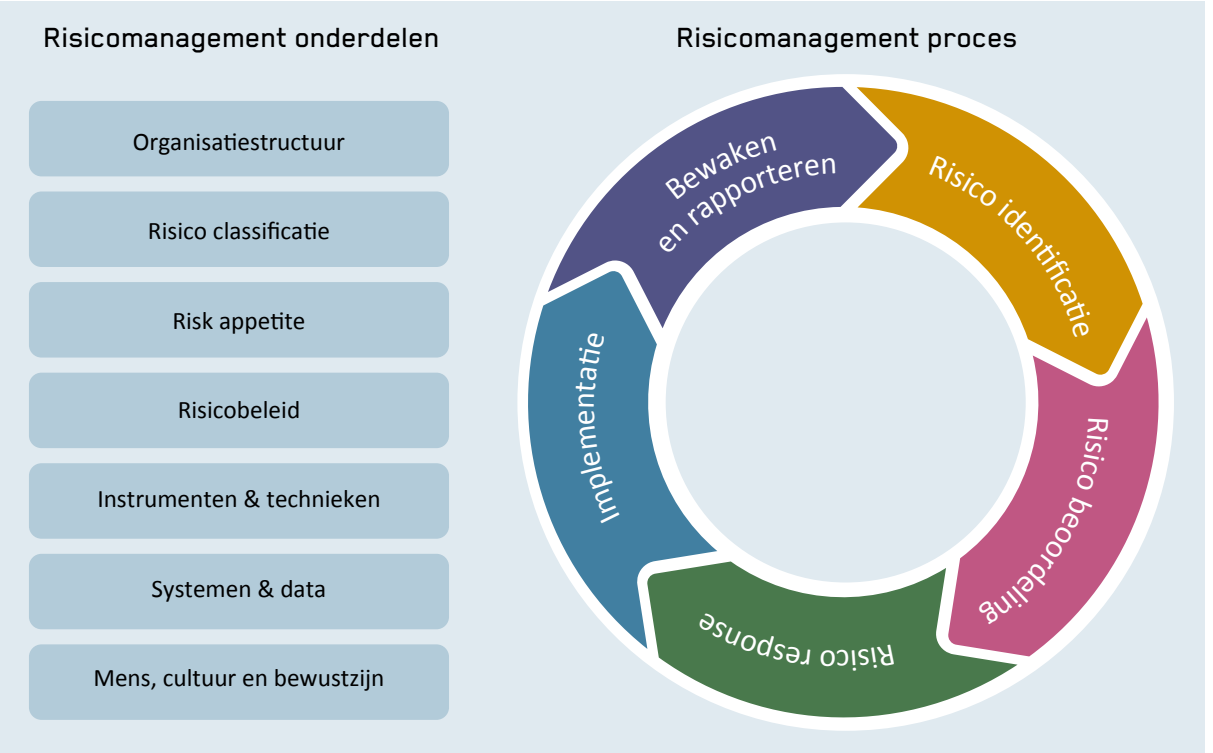
Achmea is goed op weg met de implementatie van Solvency II, de opvolger van het solvabiliteitsregime voor verzekeraars van de Europese Unie die per 1 januari 2016 van kracht wordt. Specifieke Solvency II-eisen, zoals het ontwikkelen en beheren van een risicomodel voor het kwantificeren van ons risicoprofiel en de eigen risico- en solvabiliteitsbeoordeling (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA) worden opgenomen in ons risicomanagement raamwerk. Achmea doet in 2015 mee aan het applicatietraject voor het verkrijgen van goedkeuring voor het gebruiken van een partieel intern model onder Solvency II.

In deze paragraaf beschrijven we de belangrijkste onderdelen van ons risicomanagement raamwerk en geven we een beschrijving van ons risicoprofiel. In de paragraaf Risicomanagement in de (Engelstalige) jaarrekening (note 51) is een gedetailleerde beschrijving van het profiel van de belangrijkste risicotypes en de getroffen beheersingsmaatregelen opgenomen.

RISICOMANAGEMENT RAAMWERK

Als uitgangspunt hebben we een risicostrategie vastgesteld met uitgangspunten over (1) risicobereidheid (risk appetite), (2) risicocultuur en (3) risico-governance. Ten aanzien van cultuur stimuleren de Raad van Bestuur en het management van Achmea een open cultuur, waarin risico's openlijk kunnen worden besproken en waar de besluitvorming gebaseerd is op een juiste balans tussen risico, kapitaal en verwacht rendement. Onze risicostrategie is nader uitgewerkt in ons geïntegreerd risicomanagement raamwerk (Integrated Risk Management Framework, IRMF).

Risicomanagement raamwerk



Geïntegreerde benadering (IRMF)

Het geïntegreerde risicomanagement raamwerk (Integrated Risk Management Framework, IRMF) bestaat uit zeven onderdelen die zorgdragen voor een consistent, effectief en efficiënt risicomanagement proces.

Gedurende het jaar worden diverse risicobeoordelingen uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve technieken:

- Kwalitatieve eigen risicobeoordelingen (Risk Self Assessments) van onder meer de strategie, projecten en operationele risico's. Dit betreft onder meer een kwalitatieve strategische risicobeoordeling (Strategic Risk Assessment) met het management en de Raad van Bestuur waarin potentiële risico's worden geïdentificeerd en geanalyseerd.
- Achmea gebruikt risicomodellen voor het maken van een kwantitatieve inschatting van ons risicoprofiel. Risico's worden berekent met de standaardformule van Solvency II of interne modellen. Risicomodellen worden gebruikt in Asset & Liability Management (ALM), herverzekeringsstrategie, prijsstelling, performance management en kapitaalbeheer.
- Tot slot bieden scenario's en stress testen inzicht in wat er gebeurt onder extreme omstandigheden of in het geval dat een aantal factoren zich gelijktijdig voordoet.

De genoemde beoordelingen vullen elkaar aan. De beoordelingen zijn input voor andere activiteiten, bijvoorbeeld periodieke kapitaal- en risicobewaking, prijsstelling en business planning. In een integrale risicobeoordeling worden de belangrijkste uitkomsten van de verschillende risicobeoordelingen samengebracht zodat er één beeld bestaat van ons risicoprofiel waaronder een overzicht met de geïdentificeerde belangrijkste risico's.

Voor het bepalen van de winstgevendheid van onze producten wordt gebruik gemaakt van economische maatstaven waarbij het rendement gerelateerd aan de risico's wordt bepaald. Voor nieuwe producten wordt een winstgevendheidstoets uitgevoerd op basis van deze maatstaven.

Beloning is zowel rendement als risico-gedreven en voldoet aan relevante regelgeving (De Nederlandsche Bank, Autoriteit Financiële Markten (AFM) en de Verzekeringscode).

Een raamwerk voor interne beheersing (Internal Control Framework) wordt gebruikt om belangrijke risico's en belangrijke beheersingsmaatregelen binnen de hele organisatie systematisch te bewaken. Binnen het raamwerk zijn referenties opgenomen naar het toetsingskader informatiebeveiliging, Solvency II, Klant Belang Centraal (KBC), keurmerk klantgericht verzekeren (KKV) en het Internal Control Statement. Een Internal Control Statement met een kwalitatieve beschrijving van de risico's en de interne beheersing wordt jaarlijks opgesteld. Het statement wordt geagendeerd voor bespreking in het Audit and Risk Committee.

Het risicoprofiel van Achmea wordt periodiek bewaakt en er worden kwartaalrapporten opgesteld voor de Raad van Bestuur en het Audit & Risk Committee. Voor de belangrijkste risicotypes verifieert het lijnmanagement periodiek of het risico nog binnen de vastgestelde limieten ligt. In 2014 is een integrale risico-rapportage ontwikkeld waarin wordt gerapporteerd over het bewaken van de risico-limieten, interne beheersing, actuariële bevindingen (bijv. resultaten toereikendheidstoets) en de belangrijkste risico's. Dit verbetert het integrale beeld van ons risicoprofiel en helpt bij het prioriteren van maatregelen door het management.

Naast de periodieke bewaking van het risicoprofiel wordt jaarlijks het risico- en solvabiliteitsbeoordelings-rapport ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) opgesteld, dat een overzicht en conclusies geeft of het huidige en geraamde toekomstige beschikbare kapitaal en liquiditeit voldoende zijn onder normale en stressomstandigheden, gegeven het risicoprofiel en onze risicobereidheid.

Het recoveryplan van Achmea bevat informatie over de mate waarin Achmea als groep is voorbereid op en kan herstellen van ernstige (financiële) ontwikkelingen die leiden tot een financiële crisissituatie. In 2013 heeft Achmea haar eerste recoveryplan opgesteld dat in 2014 is gefinaliseerd en toegestuurd aan de toezichthouder. Van het recoveryplan vindt jaarlijks een update plaats.

Ten slotte rapporteert de interne auditfunctie door middel van auditrapporten en het jaarlijkse audit memorandum.

Binnen en buiten Achmea is er veel aandacht voor compliance. Het naleven van wetten, regelgeving, voorschriften, organisatienormen en gedragscodes is belangrijk, omdat Achmea hecht aan haar reputatie en van mening is dat haar klanten in hun gerechtvaardigde klantbehoeften moeten worden voorzien. Dit draagt bij aan het vertrouwen van de consument. Het tijdig oppikken van signalen uit de publieke opinie, alsmede gerechtvaardigde klantverwachtingen wordt steeds belangrijker. Monitoring is een belangrijk instrument om zekerheid te bieden dat wettelijke bepalingen worden nageleefd. Daarom ontvangt de Raad van Bestuur in aanvulling op de integrale risico-rapportage twee keer per jaar een compliance rapportage met de uitkomsten van de monitoring.

Risk appetite

De strategische uitgangspunten ten aanzien van de risicobereidheid (risk appetite) en de hieruit afgeleide risk appetite statements van Achmea op Groepsniveau zijn geëvalueerd en aangepast in 2014. Zij behelzen de risicobereidheid ten aanzien van risico's en vormen niet alleen een indicatie van de bereidheid om risico's te accepteren, maar ook van het vermogen om risico's te nemen. Onderstaand overzicht geeft een weergave van onze financiële en niet-financiële strategische uitgangspunten voor de risicobereidheid.

Deze uitgangspunten en de risk appetite statements worden vertaald in relevante risico-indicatoren (Key Risk Indicators), risicotoleranties en risicolimieten. Risicotoleranties zijn limieten die een duidelijke richting geven aan het management over het niveau waarop Achmea bereid is aan het risico te worden blootgesteld. Risicolimieten zijn de limieten die in het dagelijkse werk worden gebruikt om de grenzen aan te geven waarbinnen risico's mogen worden genomen.

Financiële uitgangspunten voor de risicohouding

1 Kapitaal

Achmea heeft een solide kapitaalpositie en houdt een kapitaalbuffer aan bovenop de kapitaaleisen van de toezichthouder.

2 Liquiditeit

Achmea's liquiditeitspositie is nu en in de toekomst voldoende om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen.

3 Resultaat en volatiliteit

Achmea behaalt een verantwoord rendement dat een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt waarborgt. Extreme schommelingen in het economisch resultaat worden voorkomen.

4 Risico concentraties

Achmea kent haar risico's en voert een adequaat risico beleid dat er op gericht is om ongewenste risico concentraties te voorkomen. Achmea is primair een verzekeringsmaatschappij en wil op grond daarvan het grootste deel van haar risicokapitaal aanwenden voor het verzekeringsrisico.

Niet-financiële uitgangspunten voor de risicohouding

1 Kwaliteit van producten

Achmea biedt een zekere en transparante oplossing aan klanten die voortdurend past bij de klantbehoefte, inclusief een faire prijsstelling.

2 Interne beheersing

Achmea bewaakt de risico's als gevolg van ontoereikende of falende interne processen, mensen, systemen of van externe gebeurtenissen.
Achmea draagt zorg voor een adequate interne beheersing.

3 Compliance

Achmea voldoet aan wet- en regelgeving. Medewerkers, klanten, leveranciers en overige samenwerkingspartners van Achmea handelen integer.

4 Verantwoord ondernemen

Achmea realiseert op een maatschappelijk verantwoorde wijze haar bedrijfsdoelstellingen en streeft er naar via haar verzekerings- en beleggingsactiviteiten en haar interne bedrijfsvoering een aantoonbare maatschappelijke toegevoegde waarde te hebben. Met haar proposities draagt Achmea bij aan maatschappelijk gewenste ontwikkelingen.

Drie verdedigingslinies

Voor de risico-governance gebruikt Achmea het drie verdedigingslinies model (three lines of defence), waarbij het eigenaarschap voor risico op drie niveaus binnen de organisatie ligt.

Drie verdedigingslinies

Eerste lijn 1

Uitvoering & Beheersing

- Raad van Bestuur en Finance & Risk Committee op groepsniveau
- Business management en Finance & Risk Committees binnen de bedrijfsonderdelen

Tweede lijn 2

Ondersteuning, bewaking & rapportage

- Risk & Compliance inclusief de actuariële functie op groepsniveau
- Operational Risk & Compliance afdelingen, actuariële en verzekeringsrisico teams binnen de bedrijfsonderdelen

Derde lijn 3

Toetsing & Beoordeling

- Internal Audit, werkzaam op zowel groeps- als bedrijfsonderdeelniveau

Committees op Groepsniveau

Finance & Risk Committee FRC

- CFO (voorzitter), CRO en 2 andere leden van de Raad van Bestuur
- Directeuren Finance & Risk van de divisies, Achmea Reinsurance Company en Achmea Bank
- Groep: Risk & Compliance, Finance, Asset Management en Corporate Finance

Product Beoordelings Commissie PBC

- Alle risicotypes vertegenwoordigd door:
  - Risk & Compliance (voorzitter), Insurance, Market, Operational, Compliance
  - Communicatie & Informatie, Juridische Zaken en Belastingen
  - De bankbedrijven verschaffen informatie en hebben eigen goedkeuringsprocedures
  - Internationale bedrijven hebben hun eigen PBC beleid

Model Goedkeurings Commissie MGC

- Risk & Compliance (voorzitter), eigenaren van modellen, ontwikkelaars van modellen, gebruikers van modellen, modelvalidatie
- Met de aanwezigheid van de directeuren Finance & Risk van de divisies om een goed begrip van de risicomodellen te waarborgen

Information Risk & Security Board

- Chief Risk Officer (CRO) (voorzitter)
- Functionaris Informatiebeveiliging van de groep
- Directeur IM&IT
- Directeuren Finance & Risk van CDV, productdivisies, Centraal Beheer en Interpolis.

Achmea heeft Risk Committees op zowel Groepsniveau als binnen de bedrijfsonderdelen. Op Groepsniveau houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de Raad van Bestuur wat betreft het beleid dat van kracht is en de daarmee gepaard gaande risico's. Het Audit & Risk Committee adviseert de Raad van Commissarissen over financiële, administratieve en organisatorische compliance-aangelegenheden, en over het risicoprofiel en risicomanagement.

Voor het verder versterken van risicomanagement is dit jaar binnen de Raad van Bestuur een Chief Risk Officer (CRO) benoemd.

Het Finance & Risk Committee (FRC) is een uitvoerend comité van de Raad van Bestuur. Het is het platform voor de Raad van Bestuur en voor het (financiële en risico-) management van de groepsafdelingen en financieel directeuren van diverse bedrijfsonderdelen voor bespreking van en besluitvorming over onderwerpen op het gebied van financieel en risicomanagement op Groepsniveau. Een subcommissie van het FRC is de Model Goedkeurings Commissie (MGC), met gedelegeerde verantwoordelijkheid voor het goedkeuren van risicomodellen. De Product Goedkeurings Commissie (PBC) speelt een belangrijke beoordelingsrol in het productgoedkeurings- en -evaluatieproces. Dit jaar is een Information Risk & Security Board (IRSB) geïntroduceerd waarmee speciaal aandacht wordt gegeven aan het beheersen van informatierisico, één van de nieuwere risico-gebieden dat extra aandacht nodig heeft.

Analoog met de FRC op Groepsniveau zijn er binnen de divisie comités die de risico's binnen de organisatie bespreken. Met betrekking tot de bancaire activiteiten zijn er diverse committees die specifieke risicomanagementverantwoordelijkheden hebben, waaronder het Asset & Liability Committee, Credit Committee en Pricing Committee.

OVERZICHT RISICO'S

Als financiële dienstverlener wordt Achmea vanwege haar kernverzekeringsactiviteiten en bancaire activiteiten blootgesteld aan allerlei risico's, waaronder verzekeringsrisico, marktrisico, tegenpartijrisico, operationeel risico, liquiditeitsrisico en strategische risico's.

In deze paragraaf is een beknopt overzicht opgenomen van ons huidige risicoprofiel en de belangrijkste beheersingsmaatregelen die zijn genomen. In de paragraaf Risicomanagement in de (Engelstalige) jaarrekening (Note 51) is een gedetailleerde beschrijving van het profiel van de belangrijkste risicotypes en de getroffen beheersingsmaatregelen opgenomen.

Verzekeringsrisico

Door het grote productenaanbod wordt Achmea blootgesteld aan leven-, schade- en zorgrisico's. Binnen Achmea's levensrisico overheerst het langlevenrisico. Achmea accepteert in Nederland geen hoge industriële verzekeringstechnische risico's, zoals van luchthavens of krachtcentrales. In Turkije (Eureko Sigorta) worden op een strategische basis deze risico's wel geaccepteerd. Deze risico's hebben een 100% 'fronting'-regeling of er is sprake van een klein eigen behoud waarbij gebruik wordt gemaakt van herverzekeraars met een hoge kwaliteit. In Rusland zijn de afgelopen jaren industriële verzekeringstechnische risico's geaccepteerd.

Echter, deze risico's zijn volledig herverzekerd en de portefeuille zelf is in run-off. Met name onroerend-goed verzekeringen en casco motorrijtuigen staan bloot aan catastroferisico's, waarbij storm en hagel de belangrijkste natuurlijke gevaren in Nederland vormen en, in mindere mate, bij onze internationale bedrijven in Griekenland (Interamerican) en Turkije (Eureko Sigorta) het aardbevingsrisico.

In het algemeen worden de verzekeringsrisico's voornamelijk beheerst door middel van productontwikkeling, acceptatiebeleid, het toetsen van de voorzieningen en herverzekering.

Marktrisico

Als financiële dienstverlener staat Achmea bloot aan marktrisico, vanwege haar grote beleggingsportefeuille, minimumgaranties en winstdeling (levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) en onze retail bankproducten (hypotheken, deposito's, spaarrekeningen en rekeningen courant). Specifieke risico gebeurtenissen die een grote impact op korte termijn kunnen hebben zijn extreme schokken op de financiële markten en een extreme stijging van de rente.

Voor haar Nederlandse verzekeringsmaatschappijen beheert Achmea de marktrisicoposities binnen het Asset & Liability Management (ALM) raamwerk. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een matchingportefeuille en een rendementsportefeuille. Bij de matchingportefeuille worden langetermijn-beleggingsrendementen behaald die voorzien in de verplichtingen uit de verzekeringsovereenkomsten. Het renterisico van deze beleggingen en verplichtingen wordt op economische basis beheerd, waarbij rentederivaten worden gebruikt om de matching van de verzekeringsverplichtingen te verbeteren. Met de rendementsportefeuille worden beleggingsrisico's genomen, waarbij wordt beoogd rendement te behalen via in de markt aanwezige risicopremies. In het algemeen hebben we een conservatief beleggingsbeleid.

Tegenpartijrisico

Achmea is blootgesteld aan allerlei tegenpartijen op het gebied van beleggingen, financieel beheer, bancaire activiteiten, herverzekering, zorgverleners, tussenpersonen en polishouders. Het belangrijkste 'preventiedoel' bij het beheren van het tegenpartijrisico is waarborgen dat de portefeuilles goed gediversifieerd zijn. Achmea's kredietrisico bij bancaire activiteiten is voornamelijk geconcentreerd in de hypothecaire leningen en tegenpartijrisico's in de geldmarkt en de kapitaalmarkt, voor Achmea Hypotheekbank en Staalbankiers. In 2014 is gestart met het opbouwen van hypothecaire leningen bij levensverzekeringen. Het kredietrisico bij hypothecaire leningen wordt beheerd door kredietgoedkeuringscriteria toe te passen en vervolgens de aflossingscriteria te bewaken.

Operationeel risico

Net als andere bedrijven wordt Achmea blootgesteld aan het risico van verlies ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen. Achmea onderscheidt de volgende zeven categorieën risicogebeurtenissen: 1. Interne fraude, 2. Externe fraude, 3. Uitvoering & procesbeheersing, 4. Klanten, producten & gedragsregels, 5. Bedrijfsonderbreking en systeemfalen, 6. Schade aan fysieke bedrijfsmiddelen en 7. Personeelsbeleid en veiligheid. Specifieke operationele risico's die een grote impact op korte termijn kunnen hebben zijn informatiebeveiliging en onvoldoende adequaat reageren op onder druk staand vertrouwen.

Het management besteedt veel aandacht aan het beheer van operationele risico's, omdat deze een ernstig nadelig effect kunnen hebben op de bedrijfsprestaties en de verwezenlijking van onze strategie en bedrijfsdoelstellingen.

Het operationeel risico management proces ondersteunt het management bij het maken van een afweging tussen operationele risico's, commerciële belangen en efficiëntie. Operationele risico's worden voornamelijk geïdentificeerd en beoordeeld in eigen risicobeoordelingen (Risk Self Assessments) aangevuld met scenario-analyses en analyses van interne en externe verliesdata. De bedrijfsonderdelen identificeren de risico's op een geplande en ad hoc basis.

Meer specifiek heeft Achmea maatregelen genomen bij ICT voor informatiebeveiliging en voor het borgen van de vertrouwelijkheid van gegevens. Computersystemen zijn namelijk essentieel voor de opslag, ophalen en gebruik maken van gegevens van klanten en bedrijfsgegevens. Het falen of vertragen van ICT systemen kan de bedrijfsvoering of het behalen van de ambitie die is gedefinieerd verhinderen. De focus van Achmea ligt op het worden van een e-verzekeraar wat betreft bedrijfsmodel en technologie.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat feitelijke en potentiële betalingen en onderpandverplichtingen niet kunnen worden nagekomen wanneer deze verschuldigd zijn. Het liquiditeitsrisico binnen de verzekeringsactiviteiten van Achmea wordt gemitigeerd door de beschikbaarheid van voldoende geldmiddelen en kredietfaciliteiten en beleggingen in liquide middelen. Voor de bancaire activiteiten beheert Achmea haar liquiditeitsrisico op diverse niveaus: de kaspositie op de korte termijn, financieringsbehoefte op de middellange termijn en gediversifieerde financiering op de lange termijn.

Strategisch risico

Strategisch risico heeft betrekking op de visie van Achmea op haar risicoprofiel op de middellange en lange termijn, waarbij het risico bestaat dat Achmea een onjuiste inschatting maakt van de toekomstige situatie en gebeurtenissen, waardoor Achmea nadelig wordt beïnvloed. We verwijzen naar de paragraaf Strategie voor een beschrijving van de belangrijkste strategische risico's die we hebben geïdentificeerd en die we periodiek bewaken.

Kapitaal- en liquiditeitsmanagement

KAPITAALMANAGEMENT

Raamwerk voor kapitaalmanagement

Goed kapitaal- en liquiditeitsmanagement is van fundamenteel belang voor het waarborgen van continuïteit voor onze polishouders, medewerkers, aandeelhouders en andere belanghebbenden. We hebben daarom een robuuste balans en effectief kapitaal- en beleggingsmanagement vastgesteld als een van de kritieke succesfactoren voor het realiseren van onze ambitie om de meest vertrouwde verzekeraar te worden. In overeenstemming met onze risk appetite (risicobereidheid) streven we naar een gezond en toereikend kapitaalsniveau op basis van de eisen van Solvency I, Solvency II en Standard & Poor's. Daarnaast streven we er naar een consequente toepassing van ons kapitaalmanagementbeleid in de praktijk te waarborgen.

Kapitaalmanagement is een integraal onderdeel van de wijze waarop we onze organisatie sturen. Het raamwerk voor kapitaalmanagement is ontwikkeld om te waarborgen dat Achmea Groep en zijn dochterondernemingen zijn gekapitaliseerd in overeenstemming met wettelijke eisen en de door de Raad van Bestuur vastgestelde eisen voor risk appetite, risicotolerantie en economisch kapitaal. Het hoofdstuk Risicomanagement in dit jaarverslag bevat een nadere toelichting op onze risk appetite statements. Wij hebben onze risk appetite statements met betrekking tot onze kapitaalpositie nader uitgewerkt in een interne Capital Adequacy Policy. Zo hebben we streefniveaus voor de hoogte van kapitaal vastgesteld voor Solvency I, Solvency II (op basis van ons partieel intern model) en voor Standard & Poor's (in overeenstemming met een AA-rating voor kapitaal). Daarnaast worden periodiek gevoeligheidsanalyses en stress testen uitgevoerd op deze kapitaalsposities, bijvoorbeeld door het doorrekenen van het effect van extreme stormen of grote rentebewegingen. Voor het geval dat de hoogte van het kapitaal onder de vooraf gedefinieerde drempelniveaus komt zijn er maatregelen gedefinieerd. Daarnaast maakt Achmea jaarlijks een Recovery Plan, waarin de effectiviteit van de gedefinieerde maatregelen onder verschillende scenario's wordt beoordeeld.

De belangrijkste doelstellingen van ons kapitaal-management zijn om:

- Uitvoering te geven aan de interne toetsing van de kapitaaltoereikendheid, inclusief de planning van kapitaalsposities voor de korte tot middellange termijn en het uitvoeren van stresstesten.
- Op basis van een risicogebaseerde kapitaaltoewijzing methodiek kapitaal toe te wijzen aan bedrijfsonderdelen, in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de groep en het optimaliseren van rendementen op economisch kapitaal.
- Het dividendbeleid en de dividenduitkeringen van de groep te beheren, waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en eisen van aandeelhouders, toezichthouders en andere belanghebbenden.

Kapitaalpositie per 31 december 2014

Het eigen vermogen is afgelopen jaar toegenomen naar €9.818 miljoen (2013: €9.702 miljoen), een stijging van €116 miljoen. De nettowinst over 2014 draagt hier voor €16 miljoen aan bij. De stijging is vooral het gevolg van een toename van de herwaarderings- en valutareserves met €325 miljoen, die gedeeltelijk tenietgedaan werd door in totaal €200 miljoen aan dividend- en couponbetalingen.

De herwaarderingsreserve nam toe naar €871 miljoen. Dit komt door het dalen van marktrentes en inkomen van credit spreads is de ongerealiseerde herwaardering op vastrentende waarden met €1.792 miljoen toegenomen. Door het stijgen van aandelenmarkten is ook de ongerealiseerde herwaardering op aandelen en vergelijkbare beleggingen in 2014 toegenomen, met €123 miljoen. Het effect van realisaties door verkoop en overige herwaarderingen is €-93 miljoen.

Alle beleggingsresultaten op de vastrentende beleggingen en derivaten voor eigen rekening en risico van het pensioen- en levenbedrijf worden opzij gezet in een Fund for Future Appropriation (FFA), een voorziening ter dekking van de verplichtingen aan onze klanten met een levensverzekering in verband met nog niet in winstdeling betrokken resultaten. Het FFA maakt deel uit van de verzekeringsverplichtingen.

Het FFA is toegenomen met in totaal €4,5 miljard tot €6,7 miljard (ultimo 2013: €2,2 miljard) als gevolg van de verdere daling van de marktrentes en het verder inkomen van credit spreads. Ongeveer €1,5 miljard van de FFA was overgebracht uit de herwaarderingsreserve.

ONTWIKKELING EIGEN VERMOGEN	(€ MILJOEN)
Totaal eigen vermogen 31-12-2013	**9.702**
Nettowinst	16
Mutatie herwaarderingsreserve	289
Mutaties valutareserves	36
Reserve koersverschillen	-37
Dividend- en couponbetalingen aan aandeel- en obligatiehouders	-200
Overige mutaties	12
Totaal eigen vermogen 31-12-2014	**9.818**

De valutareserve nam met €36 miljoen toe door vrijval van een valutareserve in verband met de verkoop van ons Russische verzekeringsbedrijf Oranta en de hogere koers van de Turkse lira.

Op grond van de in 2013 ingevoerde nieuwe boekhoudkundige verwerking van pensioenverplichtingen (IAS19R) hebben wij in 2014 een bedrag van €37 miljoen aan ongerealiseerde actuariële verliezen ten laste van het eigen vermogen gebracht.

Tot slot hebben we in 2014 voor €200 miljoen aan dividend- en couponbetalingen aan onze aandeelhouders en obligatiehouders uitgekeerd. Deze €200 miljoen is opgebouwd uit €120 miljoen aan dividend op gewone aandelen, gebaseerd op de in 2013 behaalde nettowinst, €25 miljoen dividend op preferente aandelen en €55 miljoen couponbetalingen op hybride kapitaal.

Solvency I-positie per 31 december 2014

Een gezonde financiële positie is een randvoorwaarde om ook op de lange termijn te kunnen voldoen aan de afspraken die we met onze klanten hebben gemaakt. De IGD solvabiliteitsratio (exclusief bancaire en pensioendienstverleningsactiviteiten) is ten opzichte van ultimo 2013 met 13 procentpunt toegenomen tot 215% (ultimo 2013: 202%). Deze toename is het gevolg van een toename in het beschikbare kapitaal van €486 miljoen en een afname in het vereist kapitaal van €24 miljoen.

Het beschikbaar kapitaal is vooral toegenomen door de stijging van het eigen vermogen met €116 miljoen en een verbetering met €200 miljoen van het resultaat van de toereikendheidstoets op de verplichtingen van ons pensioen- en levenbedrijf. De afboekingen op goodwill en overige immateriële vaste activa hebben overigens geen effect op het beschikbare kapitaal, omdat deze balansposten direct bij acquisitie in mindering op het beschikbaar kapitaal worden gebracht.

SOLVENCY 1 RATIO'S (€ MILJOEN)

	31-12-2014	31-12-2013	Δ
Beschikbaar kapitaal	8.440	7.954	6%
Vereist kapitaal	3.923	3.947	-1%
Solvabiliteit (IGD)	**215%**	**202%**	**13%-pnt**

Achmea hanteert de ECB AAA-rentecurve inclusief een ultimate forward rate (UFR) bij het uitvoeren van de toereikend-heidstoets. Zonder toepassing van de UFR zou de IGD solvabiliteitsratio eind 2014 ongeveer 23 procentpunt lager liggen, waar dit negatieve effect per 31 december 2013 ongeveer 11 procentpunt bedroeg.

De FCD solvabiliteitsratio, die betrekking heeft op de Groep inclusief bancaire en pensioendienstverlenings-activiteiten, is gedurende 2014 toegenomen tot 217% (ultimo 2013: 203%).De Core Tier 1 Ratio steeg tot 17,0% (ultimo 2013: 15,9%). Staalbankiers Core Tier 1 Ratio steeg tot 18,9%.

Solvency II-positie per 31 december 2013

In 2014 hebben we de kapitaalvereisten gebaseerd op Solvency II grondslagen voor onze verzekeringsentiteiten berekend op basis van de cijfers per 31 december 2013, waarbij zowel het standaardmodel voor Solvency II als ons partieel intern model is gebruikt. Omdat de gehanteerde technische specificaties verschillen, zijn de uitkomsten van deze nieuwe berekeningen niet zonder meer vergelijkbaar met de uitkomsten van de full-year run gebaseerd op de cijfers per 31 december 2012.

Onze Solvency II solvabiliteitsratio per 31 december 2013 is 196% op basis van ons partiële interne model, inclusief toepassing van een volatiliteitsaanpassing in onze economische balans ("volatility adjustment"). Deze ratio is opgebouwd uit een eigen vermogen ter dekking van het kapitaalvereiste van €9,1 miljard en een

SOLVENCY II PIM RATIO'S (FYR 2013)

	31-12-2014 (PARTIEEL INTERN MODEL)
Groep	**196%**
Nederland	
• OTSO Schade*	144%
• OTSO Zorg	154%
• OTSO Pensioen & Leven	164%
• OTSO Herverzekeren	263%

** Onder Toezicht Staande Onderneming*

kapitaalvereiste van €4,6 miljard. Bij onze berekeningen hebben wij prudente aannames gehanteerd. We hebben bijvoorbeeld nog geen rekening gehouden met opties binnen Solvency II voor de verwerking van lange termijngaranties ("matching adjustment") en een aantal andere mogelijke overgangsmaatregelen.

Financieringsstrategie

Onze financieringsstrategie dient om de toegang tot internationale kapitaal- en kredietmarkten tegen geringe kosten te waarborgen. De financieringsactiviteiten bij Achmea zijn gecentraliseerd en worden op concernniveau gecoördineerd. Achmea kan de activiteiten van dochterondernemingen financieren via achtergestelde leningen of andere vormen van kapitaal en leningen. Als holding maakt Achmea voor haar financiering hoofdzakelijk gebruik van dividenduitkeringen en interne kostendoorbelastingen. Interne financiering is onderworpen aan wettelijke beperkingen.

De tabel in de volgende kolom geeft als aanvulling op het kasstroomoverzicht in de jaarrekening een uitgebreid overzicht van de kapitaal- en liquiditeitsstromen van de Holding. Gegeven de governance in Achmea groep reflecteert dit perspectief vanuit de Holding het best de kasstromen tussen de Holding en de operationele activiteiten binnen de groep. Mede gegeven de solide

toegang tot kapitaalmarkten beschikt Achmea over voldoende financiële flexibiliteit.

Het kapitaal van de groep bestond ultimo 2014 naast gewone aandelen uit preferente aandelen (€356 miljoen, waarvan €45 miljoen in eigen bezit), hybride kapitaal (€967 miljoen) en een lange termijn Tier 2 lening (€500 miljoen). Het hybride kapitaal bestond uit twee instrumenten: één voor de particuliere markt (€600 miljoen) en één voor de institutionele markt (€367 miljoen).

De schuldpositie bedroeg ultimo 2014 €1.136 miljoen, bestaande uit één €750 miljoen senior ongedekte obligatielening, één ongedekte obligatielening ter grootte van CHF 200 miljoen (€166 miljoen) en €220 miljoen kortlopend kasgeld. In de eerste helft van 2014 hebben we €750 miljoen op een 7,375% senior ongedekte obligatielening afgelost. Deze aflossing was in november 2013 reeds voorgefinancierd. De debt leverage ratio* daalde door deze aflossing naar 23,1% (ultimo 2013: 27,8%). De double leverage ratio** bleef stabiel op 105,8% (ultimo 2013: 106,4%). De fixed-charge coverage ratio*** verbeterde tot 4,4x.

In februari 2015 heeft Achmea B.V. €750 miljoen subordinated notes met een coupon van 4,25% uitgegeven. Deze subordinated notes hebben een oneindige looptijd met een eerste callmogelijkheid na 10 jaar. De notes zijn genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland. Daarnaast heeft Achmea B.V., ingevolge een bod in contanten, €229 miljoen in hoofdsom van de uitstaande €367 miljoen 5,125% Fixed-to-Floating Rate Perpetual Securities teruggekocht tegen een koopprijs van 101,5%. Wanneer deze financieringstransacties nog in 2014 zouden zijn uitgevoerd, zou de IGD solvabiliteitsratio circa 13 procentpunten hoger zijn geweest.

De onderstaande tabel geeft de effecten weer van het corrigeren voor tijdelijk opgenomen kasgeld en van de financieringstransacties die in de eerste maanden van 2015 zijn uitgevoerd.

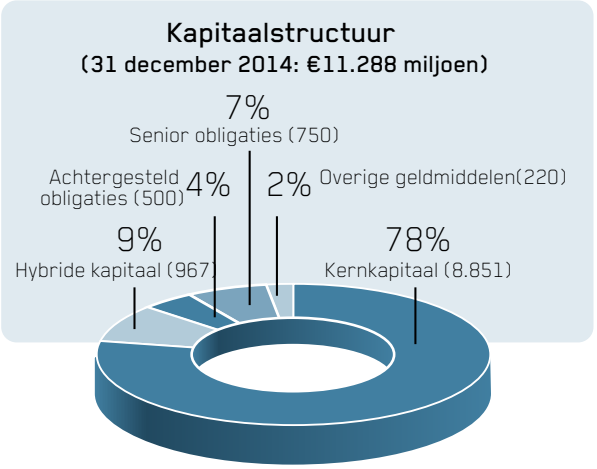
INDICATIEVE EFFECTEN KASGELDPOSITIE EN FINANCIERINGSTRANSACTIES

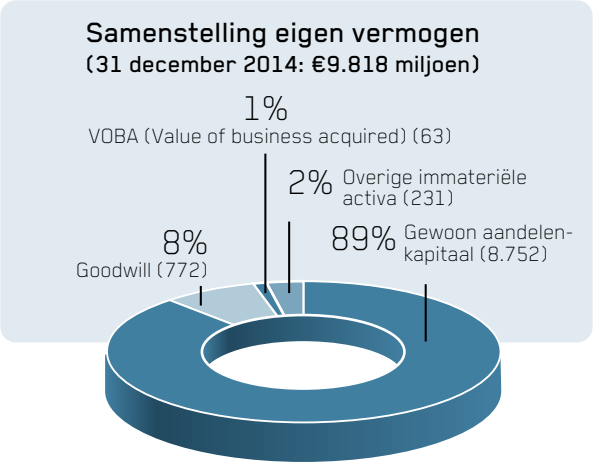
	ULTIMO 2014	EFFECT CORRECTIE KASGELD	EFFECT CORRECTIE FINANCIERINGS-TRANSACTIES
Solvency I (IGD)	215%	-	+ 13%-pt
Debt leverage ratio*	23,1%	- 1,7%-pt	+ 3,6%-pt
Double leverage ratio**	105,8%	-	- 5,3%-pt
Fixed charge coverage ratio***	4,4x	Nihil	- 0,1x

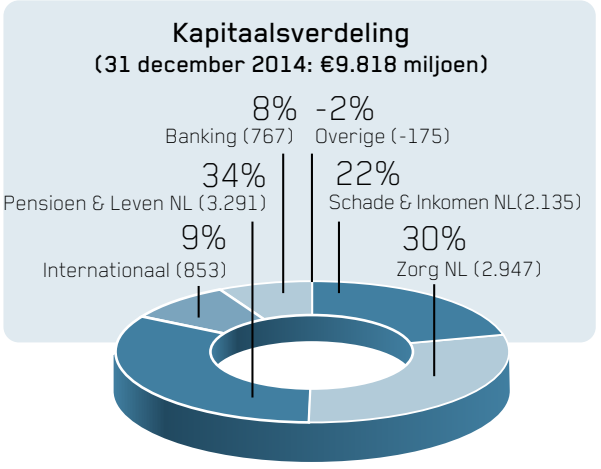
** Debt leverage: niet-bancaire schulden en perpetuals als percentage van de som van het totale eigen vermogen, niet-bancaire schulden en perpetuals minus goodwill.*

*** Double leverage: de verhouding tussen (a) het verschil tussen eigen vermogen en 'subordinated debt' op holding niveau en het eigen vermogen van de deelnemingen en immateriele vaste activa (b) het eigen vermogen op holding niveau.*

**** Fixed-charge-coverage ratio: de verhouding tussen vaste financieringslasten en het operationeel resultaat gecorrigeerd voor rente en afschrijvingen.*







OVERZICHT VAN KASSTROMEN OP HOLDING NIVEAU*

Geldmiddelen ontvangen uit operationele activiteiten	2014
Schade Nederland	50
Zorg Nederland	0
Pensioen & Leven Nederland	275
Internationaal	13
Overige	68
Opbrengsten uit desinvesteringen	35
Financiering / groepsactiviteiten	
Netto betaalde rente	-102
Dividend en couponbetalingen	-200
Netto mutatie in leningen	-755
Verrekening van belastingen	198
Holdingactiviteiten	-24
Investeringen in bedrijfsonderdelen en deelnemingen	
Internationaal	-18
Bancaire activiteiten	-53
Overige	-10
Netto mutatie geldmiddelen	**-524**

** Dit betreft Achmea B.V. en alle kasstromen die primair betrekking op verantwoordelijkheden van de holding en zijn exclusief de kasstromen die betrekking hebben op (specifieke) operationele bedrijfsonderdelen.*

De robuustheid van de financiële positie van Achmea blijkt uit de structuur en de samenstelling van het aanwezige kapitaal. Onderstaande grafieken tonen de allocatie van het kapitaal over de activiteiten van Achmea en bevestigen het economisch voordeel van diversificatie.

LIQUIDITEITSMANAGEMENT

Liquiditeitsbeleid

Volgens de risk appetite statements van Achmea moet voldoende liquiditeit behouden worden om in extreme stress scenario's zowel op holdingniveau als op juridische entiteit niveau, nu en in de toekomst, aan zijn liquiditeitsverplichting te kunnen voldoen. De liquiditeitspositie van de Groep moet toereikend zijn en te allen tijde financiële flexibiliteit bieden. Wij hebben onze risk appetite statements met betrekking tot liquiditeit nader uitgewerkt in een interne Liquidity Risk Policy.

In het liquiditeitsbeleid is vastgelegd hoe Achmea en zijn Schade-, Zorg-, Leven- en Bancaire dochterondernemingen het liquiditeitsrisico beheren. Verder zijn er rekenmodellen ontwikkeld die over diverse tijdshorizonnen een prospectief beeld geven van de liquiditeitspositie en -risico's van Achmea; dit onder normale omstandigheden en voor een reeks matige tot extreme stress-situaties. De rekenmodellen en de gestelde limieten helpen Achmea om te voldoen aan de risk appetite statements zoals gedefinieerd door het Finance & Risk Committee en formeel vastgesteld door de Raad van Bestuur. De rekenmodellen waarborgen dat we vroegtijdig gewaarschuwd worden als het risico dreigt van onvoldoende liquiditeit om aan verplichtingen te voldoen. Verder stellen de modellen ons in staat om kwantitatieve informatie over de liquiditeitspositie op diverse niveaus te verschaffen aan toezichthouders en andere belanghebbenden. Voor extreme scenario's zijn diverse noodmaatregelen gedefinieerd om liquiditeit te genereren.

Liquiditeit holding, verzekerings- en bancaire entiteiten

Achmea houdt voor liquiditeitsdoeleinden op concernniveau gecommitteerde en niet-gecommitteerde kredietfaciliteiten aan bij een reeks van voornamelijk internationale banken. Ultimo 2014 zijn de gecommitteerde kredietfaciliteiten ter grootte van €750 miljoen niet aangesproken. De kredietfaciliteiten zijn in 2014 heronderhandeld en verlengd. De nieuwe faciliteit loopt tot 2019. De kredietfaciliteiten bevatten geen convenanten met betrekking tot financiële ratio's of bancaire convenanten met de verplichting tot aflossing indien de rating wordt verlaagd. Een lagere rating kan wel van invloed zijn op de hoogte van de renteopslag c.q. rentepercentages.

De liquiditeitspositie van onze verzekeringsbedrijven is meer dan gezond, aangezien we een hoog niveau van liquide beleggingen aanhouden in onze beleggingsmix, waaronder snel liquide te maken overheidsobligaties en beursgenoteerde aandelen. Onze bankbedrijven hebben een gezonde liquiditeitspositie en hebben deze positie ruim boven de wettelijke eisen gehouden. Achmea Bank heeft in 2014 een senior ongedekte obligatielening uitgegeven voor een bedrag van €0,8 miljard. Daarnaast is er voor een bedrag van €0,8 miljard aan RMBS ("residential mortgage-backed securities") binnen Achmea Groep geplaatst. Achmea Bank heeft in 2014 voor €1,6 miljard aan gedekte obligaties afgelost, voor €0,8 miljard RMBS notes, €0,6 miljard LTRO notes en de laatste tranche van €1,1 miljard van de staatsgegarandeerde lening.

Dividendbeleid

Bij de kapitaaluitbreiding in april 2009 is met de aandeelhouders overeengekomen dat de dividenduitkeringen aan gewone aandeelhouders 45% van de nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders zullen bedragen. Dividendvoorstellen dienen te worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarnaast wordt in dividendvoorstellen rekening gehouden met prudent financieel beleid.

Ratings

In 2014 bleven de Standard & Poor's-ratings van de Achmea Groep (A-) en de Achmea verzekeringsbedrijven (A+) ongewijzigd. Standard & Poor's heeft de score voor ons 'enterprise risk management' met twee stappen verhoogd van 'adequaat' naar 'sterk'. De outlook voor deze ratings is wel neerwaarts bijgesteld naar 'negatief'. Deze aanpassing is vooral een reflectie van de teruglopende kapitaalpositie ten opzichte van het AA-niveau en de relatief lage winstgevendheid van de Groep ten opzichte van de financieringslasten.

Het eind 2013 in gang gezette veranderprogramma heeft mede ten doel de verdiencapaciteit te vergroten.

De S&P rating van Achmea Bank bleef ongewijzigd (A, 'negatieve outlook'). De rating van Achmea Bank is gekoppeld aan de rating van de Groep.

ENTITEIT	TYPE	S&P	FITCH	MOODY'S
HOLDING				
Achmea B.V.	CCR	A-		
INSURANCE ENTITIES				
Achmea Schadeverzekeringen N.V.	CCR / IFSR	A+		
Achmea Zorgverzekeringen N.V.	CCR / IFSR	A+		
Achmea Pensioen- & Levensverzekeringen N.V.	CCR / IFSR	A+		
BANKING ENTITIES				
Achmea Bank N.V.	CCR lange termijn CCR korte termijn Secured debt programma	A A-1 A	A- F2	
Achmea Bank N.V.	Covered bond programma		AAA	Aa2

** CCR: Counterparty Credit Rating*
IFSR: Insurer Financial Strength rating

Governance

GOVERNANCE

Verslag van de Raad van Commissarissen	70
Corporate Governance	80
Biografieën bestuurders en commissarissen	89

Verslag van de Raad van Commissarissen

VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Belangrijkste ontwikkelingen in 2014

Het eerste jaar in de uitvoering van Versnellen & Vernieuwen, het programma om het verdienmodel te versterken door onder meer kostenreductie en rendementsverhoging, samen met digitale vernieuwing, was een van de belangrijkste onderwerpen op de agenda van de Raad van Commissarissen in 2014. Daarnaast stond Klantbelang Centraal onverminderd in de aandacht, alsmede de IT-veranderagenda. In de commissies van de Raad van Commissarissen kwam risicobeheer, compliance, aanpassingen in de pensioenen en management development aan de orde Ook de samenstelling van de Raad van Commissarissen zelf kreeg ruim aandacht vanwege de invulling van drie bestaande of komende vacatures, evenals de samenstelling van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen boog zich over de corporate governance, mede door de versterking van de governance van verzekeringsentiteiten (de onder toezicht staande ondernemingen of 'Otso's') binnen de Groep. De Raad vervult deze taken vanuit de drie verantwoordelijkheden: (1) toezicht en formele goedkeuringen, (2) gevraagd en ongevraagd advies, en (3) werkgever.

In 2014 zijn acht vergaderingen van de Raad van Commissarissen gehouden, namelijk zeven gewone vergaderingen en één buitengewone vergadering. Daarnaast is tweemaal een schriftelijk besluit buiten vergadering genomen na een schriftelijke consultatie. Alle vergaderingen zijn door vrijwel alle leden bijgewoond, met een enkele absentie. In 2014 was de heer Minderhoud enkele malen niet in de gelegenheid de vergadering bij te wonen, hetgeen verband hield met zijn functie als waarnemend CEO van Rabobank Nederland. Leden die afwezig waren, voorzagen de vergadering op voorhand van hun inbreng en machtigden een ander lid om hun stem in de vergadering uit te oefenen. Zes vergaderingen zijn gehouden op het hoofdkantoor van Achmea in Zeist; één vergadering vond plaats bij Centraal Beheer in Apeldoorn en één bij Eureko Sigorta in Istanbul, Turkije.

De Raad van Commissarissen heeft in bijna alle vergaderingen aandacht besteed aan de voortgang in Versnellen & Vernieuwen (V&V)en in Klantbelang Centraal (KBC). Bij V&V heeft de Raad van Commissarissen gesproken over de noodzaak om niet alleen kosten te reduceren, maar ook naar batenverhoging te kijken. De Raad van Commissarissen is door de Raad van Bestuur in twee vergaderingen uitvoerig bijgesproken over de commerciële sturing door middel van onder andere Net Promotor Score (NPS), pricing strategie, en digitale klantbediening. Bij Centraal Beheer werd de toepassing hiervan in de directe distributie toegelicht. Onderdeel van V&V is tevens de business case Inkomende Herverzekeringen die uitvoerig in de Raad van Commissarissen aan de orde is geweest en de instemming van de Raad kreeg. Een ander aandachtspunt binnen V&V betrof het afscheid nemen van verlieslatende of onderrenderende activiteiten zoals de Health Centers en Oranta in Rusland.

De samenstelling van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen stond ook enkele malen op de agenda. Per 1 maart 2014 trad de heer Timmer na benoeming door de Raad van Commissarissen aan als Chief Risk Officer (CRO). Hiermee kwam de Raad van Bestuur op de gewenste sterkte van zes leden met daarbinnen een aparte functie van Chief Financial Officer (CFO) en Chief Risk Officer (CRO). In 2013 was hiertoe al besloten omdat in het kader van een moderne governance en gegeven de zwaarte van beide takenpakketten dit niet in één persoon verenigd moet zijn.

In augustus 2014 werd Raad de van Commissarissen, evenals de Raad van Bestuur, onaangenaam verrast door het onderzoek van het Openbaar Ministerie (OM) naar de fiscale behandeling door Achmea van huurcontracten in 2007 bij de Health Centers. Een kwestie die eerder dit jaar door de Raad van Bestuur zelf bij de Belastingdienst was gemeld, en waarvan de Raad van Commissarissen op de hoogte was gebracht. Het OM-onderzoek richt zich op de betrokken vennootschappen en de destijds (eind)verantwoordelijke functionarissen, te weten lid van de Raad van Bestuur de heer Van Breda Vriesman en een groepsdirecteur, Als gevolg van het OM-onderzoek besloten beide personen na overleg om gedurende het onderzoek hun activiteiten neer te leggen. Een ingrijpend besluit voor de personen in kwestie, als ook voor de collega's in de Raad van Bestuur en voor de Raad van Commissarissen. Om zelf snel en diepgaand duidelijkheid te krijgen over de situatie besloot de Raad van Commissarissen een uitgebreid eigen onderzoek uit te voeren, dat in een periode van acht weken werd uitgevoerd en waar de voorzitter van de Raad van Commissarissen met de voorzitter van de Audit & Risk Committee de stuurgroep van vormde, aangevuld met eigen externe adviseurs. In november werden de uitkomsten in de Raad gepresenteerd en vervolgens ook naar de toezichthouders DNB en AFM alsmede het OM gestuurd, met als doel volledige transparantie te geven en een uitspraak van het OM over een al dan niet vervolg van de zaak en de precieze scope te bespoedigen. Inmiddels is Achmea B.V. niet meer in scope van het onderzoek.

In januari 2015 werd ingestemd met een sabbatical van drie maanden voor de heer Van der Eijk, vanwege de sterke behoefte voor hem om de accu weer geheel op te laden. De Raad van Commissarissen heeft de Raad van Bestuur gevraagd voor enige weken vanaf half januari met vier leden te functioneren, waarbij de portefeuilles van de collega's worden waargenomen. Aandacht is hierbij voor een goede verdeling van werkzaamheden. In 2014 traden geen nieuwe commissarissen tot de Raad van Commissarissen toe. Wel ontstond er één vacature door het regulier terugtreden van de heer Van der Weg.

In 2014 werden voor deze vacature en voor de vacature die is ontstaan bij het terugtreden per 31 december 2014 van de heer Minderhoud kandidaten aangezocht die passen in het profiel. Dit heeft geresulteerd in de benoemingen per 1 januari 2015 van mevrouw Hofsté en de heer Wijmenga. Gedetailleerdere informatie over wijzigingen in de samenstelling van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in 2013 is terug te vinden in het verslag van de Selectie & Benoemingscommissie in dit hoofdstuk.

De relatie met de Raad van Bestuur is goed, zo werd in de jaarlijkse evaluatie geconstateerd. De Raad van Commissarissen complimenteert de Raad van Bestuur met zijn visie, transparantie en uitvoering van de voorgenomen maatregelen. De verslagen en informatie die aan de Raad van Commissarissen zijn verschaft, waren van een goed niveau en, waar van toepassing en noodzakelijk, evenwichtig wat betreft de belangen voor alle stakeholders van de onderneming. De Raad van Commissarissen had in 2014 in het bijzonder aandacht voor de druk waarvoor de Raad van Bestuur staat door de noodzaak van vele veranderingen, de ingrijpende marktontwikkelingen voor verzekeraars en de schijnwerpers van politiek, maatschappelijke opinie en externe toezichthouders waarin de sector staat.

Strategie

Eén van de kerntaken van de Raad van Commissarissen is de bewaking van de uitvoering van alsmede de advisering over de strategie van Achmea. De strategie was in 2013 opnieuw bepaald, in 2014 lag de focus op een consistente en consequente uitvoering waarin het groepsbrede programma Versnellen & Vernieuwen een belangrijke plaats inneemt, de verdere kanteling naar Klantbelang Centraal, de versterking van digitale klantbediening en de verbetering van het verdienmodel naar de toekomst.

Op al deze terreinen heeft de Raad van Commissarissen voortgang kunnen constateren, maar ook dat het nog niet geheel voldoende is. Klantbelang Centraal heeft duidelijk 'been bij kunnen trekken'; de volgende stap is om de ambitie van 'de meest vertrouwde verzekeraar' te gaan waarmaken. De kostenreducties als onderdeel van V&V heeft zijn in 2014 in lijn met de voorgenomen plannen uitgevoerd met onder meer maatregelen in het terugbrengen van de omvang en de kosten van centrale en decentrale staven, met het herinrichten van de distributieorganisatie en het uitvoeren van de Business Case Geïntegreerde Verzekeraar. De Business-IT strategie van de groep werd in 2014 opnieuw tegen het licht gehouden. Met de Raad van Bestuur constateerde de Raad van Commissarissen dat de koers van een gezamenlijke IT-beleid en doelarchitectuur moet worden vastgehouden, dat complexiteit- en kostenreductie omhoog moet en dat de balans tussen business en IT verbeterd moet worden. In het nieuwe Groep Business Informatie Plan werd de uitvoering hiervan vastgesteld en de nieuwe Business Case IT heeft dit als uitgangspunten op de weg naar Digitale Verzekeraar.

Eind 2014 werd het Business Plan 2015-2017 en het Budget 2015 vastgesteld. Hier maakt opnieuw de managementagenda Versnellen & Vernieuwen een belangrijk onderdeel van uit. De Raad van Commissarissen besprak met de Raad van Bestuur de noodzaak tot verdere maatregelen mede vanwege de aanhoudende en doorgaande druk op het verdienmodel van verzekeraars.

Na de herijking van de internationale strategie van Achmea lag de nadruk in 2014 op uitvoering. De Raad van Commissarissen is op de hoogte gehouden van de voortgang van de uitvoering langs de speerpunten: het inzetten van kernkwaliteiten in het buitenland, internationale samenwerking met Rabobank in de agribusiness en daarnaast verdere samenwerking binnen Europa met de Eurapco partners. De Raad van Commissarissen heeft benadrukt dat het van belang is dat de strategische keuzes van Achmea in Nederland ook het kompas vormen voor de internationale bedrijfsonderdelen en voor internationale investeringsbeslissingen. De Raad nam met genoegen kennis van de verbeteringen in premie-omzet en resultaten bij nagenoeg alle buitenlandse onderdelen die nu in de portefeuille zitten, te weten Eureko Sigorta Turkije, Interamarican Greece, Union Slowakije en Friends First Ierland.

Financiën en risico

De Raad van Commissarissen heeft in 2014 ieder kwartaal uitgebreid gesproken over de financiële situatie van Achmea op basis van de halfjaar- en kwartaalcijfers, naast de discussie en goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening over 2013. Bij deze besprekingen, waarbij de jaar- en halfjaarrapportages ook de externe accountant aanwezig is, ging de aandacht uit naar omzet, baten, kosten, risico's en FTE's. Verder bespreken de Raad van Commissarissen en het Audit & Risk Committee regelmatig belangrijke zaken in het kader van de jaarrekening, ook met de externe accountant. In 2014 was er onder meer aandacht voor het proces van goodwill impairment testing, de waardering van de activa en verplichtingen die voortvloeien uit verzekeringscontracten, de waardering van niet-genoteerde activa en passiva en de bestaande pensioenverplichtingen. De Raad van Commissarissen drong aan bij de Raad van Bestuur om het aantal externe FTE's goed te monitoren en hierop te sturen. Een onderscheid wordt hierbij overigens gemaakt in de gewenste flexibele schil van uitzendkrachten enerzijds en de inhuur van consultants en ZZP-ers anderzijds. In 2014 is de Rolling Forecast verder ingevoerd, hetgeen een

verbetering bracht in het kort-cyclisch sturen op basis van de laatste inzichten. De Raad van Commissarissen is in deze systematiek meegenomen en acht dit een gewenste aanvulling om performance sturing en risico's beter te kunnen volgen.

Risico's en het effect daarvan op Achmea waren ook in 2013 weer een belangrijk onderwerp voor de Raad van Commissarissen. Onderdeel hiervan zijn de risk appetite van de Groep, risk en compliance rapportages die ieder kwartaal worden ontvangen en besproken, en de bijzondere risico's die zich nieuw ontwikkelen. Zo is in 2014 op verzoek van de Raad van Commissarissen uitvoerig stilgestaan bij de risico's die gepaard kunnen gaan met de overheveling van publieke AWBZ taken in de langdurige zorg naar zorgverzekeraars. De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat gedurende het jaar de aandacht voor risicobereidheid verder in de organisatie en de bedrijfsplanning is verankerd, bijvoorbeeld door middel van specifieke risicodashboards. Daarnaast was er aandacht voor het hebben van een Recovery Plan, zoals dit mede door toezichthouder DNB is verlangd, in geval van bijzondere crisissituaties.

In 2014 is uitvoerig stilgestaan bij de uitkering van dividend over 2013. Dit mede aan aanleiding van een brief van DNB inzake de door Achmea voorgenomen dividenduitkering over 2013. Na nadere informatie te hebben ingewonnen, waaronder de prognoses voor het komende jaar, constateerde de Raad van Commissarissen na een zorgvuldige afweging dat het resultaat, de toetscontrols over solvabiliteit en liquiditeit, en het geldend dividendbeleid de uitkering van dividend rechtvaardigden en verantwoordden. De visie van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen is zorgvuldig met DNB besproken.

Portfoliomanagement

De Raad van Commissarissen heeft zich in 2014 gebogen over twee belangrijke desinvesteringen. Behalve zijn goedkeuring heeft de Raad van Commissarissen waar gepast ook feedback en input gegeven aan de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen is gedurende het jaar op de hoogte gehouden van de desinvestering van de Achmea Health Centers en de Russische activiteiten van Achmea. De Raad van Commissarissen behoefde op grond van materialiteit niet formeel goedkeuring te geven voor deze transacties, maar staat volledig achter de besluiten, die passen binnen de door de Raad van Commissarissen onderschreven internationale strategie. Eerder gedane overnames en potentiële desinvesteringen passeerden gedurende 2014 eveneens de revue.

Naleving wet- en regelgeving en (accountants) controle

De Raad van Commissarissen signaleert opnieuw dat de nalevingsvereisten vanuit wet- en regelgeving, extern toezicht en (inter)nationale (branche)organisaties voortdurend toenemen. Ook de rol van de Raad van Commissarissen bij de bewaking van die veranderingen en de rol van de Raad van Bestuur bij de uitvoering ervan, nemen duidelijk toe. De Raad van Commissarissen staat positief tegenover duidelijkheid en transparantie over de eisen van de toezichthouders, maar het tijdsbeslag hiervoor, voor zowel de Raad van Bestuur als de organisatie blijft onveranderd hoog. Bovendien maakt de Raad van Commissarissen zich zorgen over de niet altijd eenduidige regelgeving vanuit diverse instanties en over het feit dat sommige van deze regelgeving pas zeer laat beschikbaar is, wat het moeilijk maakt daarop te anticiperen. Onderzoeken en uitvragen vanuit toezichthouders zijn niet alleen veel in aantal, maar worden ook allemaal vanuit hoge prioriteit aangeleverd, wat eveneens de druk hoog maakt. Dit kan ertoe leiden dat daardoor minder tijd kan worden besteed aan andere belangrijke zaken. De Raad van Commissarissen heeft ervoor gekozen om dit dilemma in alle openheid en constructief met de toezichthouders te bespreken.

Inhoudelijk hebben de Raad van Commissarissen en zijn commissies ten aanzien van wet- en regelgeving onder andere gesproken over de nieuwe regelgeving met betrekking tot pensioenen en de invoering van Solvency II. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen de naleving van de Code Verzekeraars door Achmea beoordeeld. Het is voor de Raad van Commissarissen belangrijk dat Achmea de Code Verzekeraars nagenoeg volledig naleeft. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar het Corporate Governance hoofdstuk in dit Jaarverslag.

Verder zijn in het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen diepgaande gesprekken gevoerd met de externe accountant en Internal Audit over de conclusies in de management letter en het audit memorandum. De noodzaak en het tempo in Versnellen & Vernieuwen heeft hierin veel aandacht gekregen, alsmede de transformatie van IT en de aansluiting van de business hierop. Maar ook de onderwerpen in het op orde hebben van het klantadvies in diverse financiële diensten, zoals hypotheken en in inkomensverzekeringen.

Corporate governance bij de gereguleerde entiteiten

In het hoofdstuk over corporate governance worden uitvoerig de aanpassingen in de governance van de Groep besproken die in 2014 hebben plaatsgevonden In lijn met de aanbevelingen vanuit DNB en de eigen evaluatie van Achmea zijn in 2014 de wijzigingen doorgevoerd. De Raad van Commissarissen heeft het voorstel van de Raad van Bestuur besproken om voortaan niet meer Raad van Bestuur zelf maar divisiedirectieleden als statutair directie van de verzekeringsentiteiten Achmea Schadeverzekeringen N.V., Achmea Pensioen- & Levensverzekeringen N.V. en Achmea Zorgverzekeringen N.V. te benoemen. Bij de laatste was dit reeds in 2013 ingegaan. In de afgelopen jaren was het separate toezicht al ingevoerd bij deze dochters door eigen Raden van Commissarissen in te stellen. Hierbij is geconcludeerd dat er een duidelijke toegevoegde waarde is vanuit het zelfstandig toezicht op genoemde dochters en vanuit een verdieping op het toezicht vanuit de Groep, doordat leden van de Raad van Commissarissen van de Groep lid

zijn van de Raden van Commissarissen. De vragen over de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de Raden van Commissarissen van deze entiteiten versus de Raad van Commissarissen van de Groep zijn in een speciale bijeenkomst besproken, waarna een verdere verdieping heeft plaatsgevonden over hoe de governance van Groep en dochters in de praktijk werkt en in samenhang moet worden gezien, los van de eigenstandige verantwoordelijkheid die elke entiteit heeft. In 2014 heeft dit vorm gekregen door de vastlegging van wat Groepsbeleid is, waarover de Raad van Bestuur besluit en de Raad van Commissarissen van de Groep toezicht houdt, en wat beleid van de dochters is , waarover de statutaire directie van de betreffende dochter besluit en hierover verantwoordelijkheid aflegt aan de Raad van Commissarissen van deze entiteit. Dit traject van het inregelen van aangepaste charters, rapportages en besturing is begin 2015 afgerond.

Beloning

Achmea heeft een eigen Achmea Beloningsbeleid, dat in overeenstemming is met principes van DNB, de AFM, de Code Verzekeraars en de Code Banken (zie ook het hoofdstuk Corporate governance voor nadere informatie over de uitzonderingen). Achmea heeft in de afgelopen jaren reeds diverse aanpassingen gedaan in het beloningsbeleid voor bestuursleden en het senior management. Zo is de beloning in aandelenopties afgeschaft en de maximaal te behalen variabele beloning naar beneden bijgesteld. In 2011 heeft Achmea het beloningsbeleid getoetst op de Regeling Beheerst beloningsbeleid van DNB, gebaseerd op richtlijnen van de Committee of European Banking Supervisors (de 'CEBS richtlijnen'). In het kader hiervan zijn er belangrijke vaststellings- en monitoringsbevoegdheden belegd bij de Raad van Commissarissen of de Remuneratiecommissie van de Raad van Commissarissen. In 2013 is de implementatie van het beloningsbeleid met de bijbehorende key control mechanismen geheel afgerond. Door de Remuneratiecommissie en de Raad van Commissarissen is al eerder geconstateerd dat het gehele systeem, de uitvoerige vorm- en controlevereisten en de administratieve belasting, als zeer omvangrijk en rigide wordt ervaren. Om die reden zijn in 2014 enkele vereenvoudigingen doorgevoerd waaronder risk based controles in plaats van generieke controles, om zowel de complexiteit van de jaarlijkse cyclus als de uitvoerige administratieve werkzaamheden te beperken, waarbij nog steeds sprake is van een adequate beheersing en controle van het proces.

Na de eerdere herziening van de pensioenregeling die de Raad van Bestuur met de bonden voor het Achmea personeel is overeengekomen, en daarna ook bij de directie en het senior management heeft doorgevoerd, zijn begin 2014 de wijzigingen ook voor de Raad van Bestuur zelf doorgevoerd. De Raad van Bestuur was reeds in 2013 op een versobering van het pensioen overgegaan. Met de laatste aanpassing naar een middelloonregeling is ook dit in lijn met wat voor de hele Groep geldt. Ten slotte was eind was 2014 een aanpassing van het pensioen nodig, gelet op de nieuwe regelgeving over pensioenopbouw voor inkomen boven EUR 100.000,-. Na advies van de Remuneratiecommissie heeft de Raad van Commissarissen ingestemd met een aanpassing waarin de reguliere pensioenopbouw wordt verlaagd en alternatieven worden aangeboden die budgetneutraal zijn. Voor meer informatie over de beloning bij Achmea wordt verwezen naar het verslag van de remuneratiecommissie in dit hoofdstuk; het remuneratierapport wordt eind april op onze website www.achmea.nl en www.achmea.com gepubliceerd.

Permanente educatie

In 2014 zijn drie permanente educatie sessies (PE) georganiseerd voor de leden van de Raad van Commissarissen. Daarnaast werd tweemaal een bedrijfsbezoek op locatie gehouden. Alle sessies werden door nagenoeg alle commissarissen bijgewoond. De eerste PE-sessie behandelde Cybercrime en De Raad van Commissarissen werd mede aan de hand van ingrijpende voorbeelden bijgesproken over de ontwikkelingen in cybercrime. In het bijzonder kwamen hierbij de ontwikkelingen in aanvallen op websites en klantgegevens aan de orde, waarmee diverse financiële instellingen wereldwijd te maken hebben. Ook de situatie waarin Achmea websites te maken hebben gehad met bijvoorbeeld d-dos aanvallen werden besproken, zowel de analyse wat er gebeurde en hoe dit kon, alsmede de maatregelen die daarna zijn toegevoegd om herhaling te voorkomen of om bij aanvallen meerdere verdedigingslijnen te hebben en de feitelijke impact te beperken. In een tweede PE-sessie werd gesproken over de toekomst van financiële instellingen tegen het licht van diverse internationale ontwikkelingen. Waar banken en verzekeraars nu na de effecten van de financiële crisis werken aan het herstel van buffers, van het verdienmodel en van vertrouwen in een omgeving van scherp toegenomen toezicht en een controlecultuur, leidt de digitalisering en opkomst van nieuwe spelers in financiële diensten tot een mogelijk heel ander speelveld in de komende jaren. Diverse voorbeelden van onder andere bedrijven in Amerika en Azië werden besproken, die van banken en verzekeraars een bedreiging zijn als niet tijdig wordt gekeken hoe hierop in te spelen. De derde PE-sessie behandelde de komende invoering van Solvency II en in het bijzonder het Partiële Interne Model. Achmea bereidt zich voor het Partiële Interne Model voor een aantal business lines en risico's in te mogen voeren. De voorbereidingen hiervoor zijn in een vergaand stadium, waarbij belangrijk is dat de Raad van Commissarissen dit model en de consequenties kent en hier vanuit toezicht kan houden. Permanente educatie is goed verankerd in de organisatie. De Raad van Commissarissen is van mening dat permanente educatie werkelijke waarde toevoegt aan het functioneren van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. De permanente educatie sessies worden in 2015 voortgezet, waarbij in 2015 onder meer informatiebeveiliging en ontwikkelingen in de pensioen- en levensverzekeringssector aan de orde komen.

Naast Permanente Educatie worden jaarlijks bedrijven binnen de Groep bezocht. In 2014 werd een bijeenkomst

bij Eureko Sigorta in Turkije gehouden, waar zowel met de directie van het eigen Turkse bedrijf als met de bancasssurance partner Garanti Bank de ontwikkelingen op de Turkse markt als van de eigen verzekeringsactiviteiten werd besproken. In het najaar werd Centraal Beheer bezocht. Deze divisie is opnieuw ingericht, waar vanuit nu niet alleen de directe maar ook de intermediaire markt wordt bediend vanuit drie labels, Centraal Beheer, FBTO en Avéro Achmea. Vooral de overgang naar steeds meer online bediening, de aansluiting op klantbelang centraal en de ontwikkeling van nieuwe proposities en concepten bijvoorbeeld in het werkgevers/werknemers-kanaal kregen de aandacht.

Evaluatie Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen voert jaarlijks in juni een uitgebreide evaluatie van het eigen functioneren uit aan de hand van feedbackformulieren. Eén per drie jaar wordt dit gedaan met input van een extern adviseur. De voorzitter van de Raad van Commissarissen voert in dat kader ook individuele gesprekken met de leden van de Raad van Commissarissen en de leden van de Raad van Bestuur en neemt de daaruit verkregen informatie mee in de uitkomst van de evaluatie. De uitkomst van de evaluatie wordt besproken in een besloten deel van de vergadering.

In 2014 werd ook door DNB een onderzoek naar Board Dynamics in de Raad van Commissarissen uitgevoerd aan de hand van interviews met alle leden van de Raad van Commissarissen, alsmede andere betrokkenen zoals leden van de Raad van Bestuur, de secretaris van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur, enkele stafdirecteuren en bestuursleden van Vereniging Achmea. In december 2014 werd de uitkomst door DNB teruggekoppeld. Naast enkele aanbevelingen werd evenwichtig functioneren met inbreng van alle leden en zorgvuldige besluitvorming door de Raad van Commissarissen geconstateerd. De Raad van Commissarissen onderkende dat het van belang is om tegenspraak in besluitvorming en toezicht te organiseren en om in toezicht plaats in te ruimen voor informele contacten, zowel onderling als met functionarissen uit de organisatie. Ook is in het kader van het onderzoek een groot aantal onderwerpen geëvalueerd, inclusief het functioneren van de Raad van Commissarissen in het algemeen, het functioneren van de diverse commissies, het kunnen functioneren op het gewenste verantwoordelijkheidsniveau en de onafhankelijkheid van de Raad van Commissarissen.

In de eigen evaluatie van de Raad van Commissarissen kwamen de volgende punten aan bod. De relatie van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, de centrale ondernemingsraad (COR) en andere relevante relaties binnen de onderneming, het niveau van de informatieverschaffing, de relatie met de aandeelhouders en andere aspecten van het functioneren van de Raad van Commissarissen, zoals opleiding, beloning, bestede tijd en informele contacten. De conclusie van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen over het algemeen goed functioneert, dat de samenwerking binnen en met de commissies goed verloopt, dat de Raad onafhankelijk functioneert en goed is toegerust voor zijn werkzaamheden. De grondige voorbereidende werkzaamheden van de commissies verhogen de efficiëntie van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Ook de voorbereidingen door de Raad van Bestuur worden als goed beoordeeld. De in 2013 aangedragen suggesties voor verbetering, onder andere om meer tijd voor discussie beschikbaar te stellen, op verschillende locaties af te spreken en om de frequentie van de vergaderingen te verhogen, zijn gerealiseerd. Ook meer tijd voor opvolgingsplanning en informele contacten binnen het bedrijf zoals met Jong Achmea zijn opgepakt, alsmede het vaker vergaderen in afwezigheid van de leden van de Raad van Bestuur. Voor 2015 is aandacht gevraagd voor digitalisering van agendastukken, het gebruiken van een sharepoint voor de Raad van Commissarissen, en daarnaast het onderhouden van informeel contact met de Centrale Ondernemingsraad. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft in 2014 ook alle directieteams van de divisies bezocht.

Relatie met de aandeelhouders

Met uitzondering van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Commissarissen als bedrijfsorgaan beperkt contact met aandeelhouders. De voorzitter van de Raad van Bestuur is het primair aanspreekpunt voor aandeelhouders. De voorzitter van de Raad van Commissarissen voert echter wel regelmatig overleg met aandeelhouders over onderwerpen als voordrachten voor de benoeming van de leden van de Raad van Commissarissen en spreekt hen in de context van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Daarbij wordt de voorzitter altijd uitgenodigd als toehoorder in de vergaderingen van Vereniging Achmea, de meerderheidsaandeelhouder in Achmea B.V. In de Ledenraad van Vereniging Achmea heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen het uitgeoefende toezicht door de Raad toegelicht.

Relatie met de externe accountant

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (PwC) is de externe accountant van de Groep. De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van het Audit & Risk Committee overleggen jaarlijks met de lead partner van de externe accountant. Daarnaast heeft het Audit & Risk Committee in 2014 tweemaal in beslotenheid gesproken met de externe accountant, waarbij onder andere is stilgestaan bij Versnellen & Vernieuwen, bij dividendbeleid en de IT-transformatie. De Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks het functioneren van de externe accountant. De externe accountant is daarbij niet aanwezig.

De Raad van Commissarissen en het Audit & Risk Committee zijn het erover eens dat de samenwerking met PwC positief is. Er is sprake van een goede en transparante relatie. PwC voegt waarde toe aan de verbetering van de financiële verslagleggingsprocessen en daagt de onderneming op constructieve en positieve wijze uit. De Raad van Commissarissen concludeerde in overleg met de externe accountant dat het controleniveau van de financiële verslagleggingsrisico's en de interne controle binnen Achmea toereikend zijn.

Relatie met Internal Audit

De Raad van Commissarissen heeft een eigenstandige relatie met de afdeling Internal Audit. Zo wordt jaarlijkse het Auditplan door de ARC vastgesteld. Het audit memorandum tezamen met de management letter van de externe accountant bieden de Raad van Commissarissen een uitstekend overzicht van de positie van de Groep en van de belangrijkste aandachtspunten. De Raad van Commissarissen is tevreden met de goede relatie tussen het Audit & Risk Committee en de directeur van Internal Audit, die in 2014 nieuw is aangetreden na de benoeming van de toenmalige directeur tot CRO van de Groep. Die laatste woont de discussies bij over de rapporten van Internal Audit in de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. De voorzitter van de Raad van Commissarissen en de voorzitter van het Audit & Risk Committee overleggen regelmatig met de directeur van Internal Audit. De Raad van Commissarissen bespreekt jaarlijks het functioneren van Internal Audit. De directeur van Internal Audit is daarbij niet aanwezig.

Relatie met Compliance

In 2014 heeft de Raad van Commissarissen gesproken met de Raad van Bestuur over de gewenste veranderende rol van de Compliance functie binnen Achmea in de huidige veranderende setting binnen het bedrijf. Van de in 2013 aangetreden nieuwe Group Compliance Officer werd na zorgvuldig overleg tussen Raad van Bestuur, Raad van Commissarissen en ook de toezichthouders in 2014 afscheid genomen. Besloten werd dat de CRO tijdelijk de functie Group Compliance Officer zou waarnemen om eerst de afdeling Compliance verder te stroomlijnen en daarna de selectie en benoeming van een nieuwe Group Compliance Officer in gang te zetten. Dit proces zal begin 2015 worden afgerond. De voorzitters van de Raad van Commissarissen en het Audit & Risk Committee hebben aandacht gevraagd voor het bewaren van de tweede lijns rol en het binnen dat kader overbrengen van kennis en het adviseren van de eerste lijn, zonder daarbij de uitvoerende rol op zich te nemen. Ook is benadrukt dat een pro-actieve houding van de Compliance daarbij essentieel is. Geconstateerd is dat met de wijzigingen die de CRO tijdens zijn waarneming heeft doorgevoerd, dit in gang is gezet.

Relatie met de centrale ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2014 roulerend ieder afzonderlijk een vergadering van de Centrale Ondernemingsraad (COR) bijgewoond. De Raad van Commissarissen ervaart hierin een goede werkrelatie en een constructieve en openhartige dialoog tussen de Raad van Bestuur en de COR. De relatie tussen de Raad van Commissarissen en de COR is goed. De voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft met de COR uitvoerig uitgesproken over de noodzaak van Versnellen & Vernieuwen dat door de Raad van Bestuur is ingezet. Aan de orde is geweest dat dit gelet op de grote afvloeiing van personeel die in de komende jaren wordt verwacht veel vraagt van bestuurder en medezeggenschap gezamenlijk, waarbij de goede samenwerking van de afgelopen jaren een belangrijke basis vormt. Volgens het wettelijk versterkt aanbevelingsrecht mag de COR voor 3 van de 9 Raad van Commissarissen zetels een kandidaat voordragen. Na het terugtreden van de heer Van der Weg, die destijds op COR voordracht in de Raad zat, heeft de Raad van Commissarissen met de COR het profiel voor de opvolging besproken en is in een constructieve samenwerking mevrouw Hofsté voorgedragen. De COR is het eens dat volgens de governance na benoeming alle leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk zijn en zonder last of ruggespraak hun functie uitoefenen.

Belangenverstrengelingen

In overeenstemming met de Nederlandse corporate governance code moeten transacties met leden van de Raad van Commissarissen waarin sprake is van belangrijke belangenverstrengelingen in het jaarverslag bekend worden gemaakt. Eind 2013 is de heer Minderhoud benoemd als interim-bestuursvoorzitter van Rabobank en teruggetreden uit de Raad van Commissarissen van Rabobank. Hoewel bestuurders van Rabobank in beginsel geen commissaris bij Achmea kunnen zijn, is vanwege de tijdelijke aard van de benoeming besloten van dit beginsel af te wijken.
Op verzoek van de Raad van Commissarissen van Achmea en in afstemming met DNB is de heer Minderhoud aangebleven als lid van de Raad van Commissarissen van Achmea met dien verstande dat hij bij mogelijk conflicterende belangen in de vergadering niet deelneemt aan de beraadslaging en besluitvorming. Daarbij heeft de heer Minderhoud gedurende zijn functie als interim-bestuursvoorzitter bij Rabobank het vicevoorzitterschap van de Raad van Commissarissen van Achmea neergelegd. Er is voor die periode geen nieuwe vice-voorzitter aangesteld. Gedurende 2014 trad de voorzitter van de Audit & Risk Committee waar nodig op als waarnemend voorzitter. Dit was het geval bij de bespreking van de toekomst van Staalbankiers, waar de voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea ook voorzitter van de Raad van Commissarissen van Staalbankiers is. De voorzitter van de Audit & Risk Committee leidde de discussie hierover in de Raad van Commissarissen. Intussen, na het aftreden van de heer Minderhoud per 31 december 2014, is de heer Vermeer benoemd als de nieuwe vice-voorzitter. Het afsluiten van een verzekering of het afnemen van andere producten en/of diensten van dochterondernemingen van de Achmea Groep door een lid van de Raad van Commissarissen als klant wordt niet beschouwd als belangenverstrengeling.

VERSLAG VAN HET AUDIT & RISK COMMITTEE

De gewone vergaderingen van het Audit & Risk Committee stonden in 2014 vaak in het teken van het bewaken van de resultaten gedurende de verslagperiode, het evalueren van de kwartaalcijfers voor publicatie aan de aandeelhouders voor consolidatiedoeleinden en het bespreken van daarmee samenhangende controlerapporten van de externe accountant.
Ook worden door het jaar heen de risico rapportages, compliance rapportages en audit memoranda uitgebreid besproken. Ook wordt jaarlijks de actuariële certificering

besproken, evenals de Pension Fund Governance rapportage. Vergaderingen worden altijd bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Bestuur, de Chief Financial Officer, de Chief Risk Officer, de directeuren van Financiën, Internal Audit, Risk Management en de externe accountant. Bij specifieke onderwerpen kunnen specialisten op dat terrein worden uitgenodigd om een gedeelte van de vergadering bij te wonen.

Tijdens de vergaderingen over de jaarcijfers van 2013 is er veel aandacht besteed aan de solvabiliteits- en liquiditeitspositie van Achmea, de voorgenomen dividenduitkering, afwaardering van immateriële vaste activa en goodwill, de effecten van de nieuwe Achmea Pensioenregeling op de jaarrekening 2013 en de zorgkostenramingen. Daarnaast heeft de commissie uitgebreid gesproken over een voorgenomen garantstelling ten gunste van een van de dochterondernemingen van Achmea B.V. Gezien de mogelijke bredere impact van een dergelijke garantstelling op de groep is een zorgvuldige belangenafweging gemaakt. Alles overwegende heeft het Audit & Risk Committee een positief advies uitgebracht aan de Raad van Commissarissen om de betreffende garantstelling goed te keuren. Daarnaast is diepgaand gesproken over de voorgenomen dividenduitkering door Achmea B.V. aan haar aandeelhouders. Ook daar heeft het Audit & Risk Committee na een uitgebreide belangenafweging de Raad van Commissarissen positief geadviseerd de voorgenomen dividenduitkering goed te keuren. Door het jaar heen is geregeld gesproken over de kapitaals-, liquiditeits- en solvabiliteitspositie van Achmea en de maatregelen ter verbetering daarvan.
In juni 2014 heeft de commissie een verdiepingssessie gedaan op kapitaal en liquiditeiten en is gesproken over alternatieve kapitaalstructuren. Geconcludeerd is dat er op dit moment geen aanleiding is uitvoering te geven aan mogelijke alternatieve kapitaalstructuren.

Verder is gesproken over het kapitaal- en liquiditeitsplan en de uitvoering hiervan, waaronder een vervroegde herfinanciering van een in 2009 afgesloten obligatielening onder het geupdate Debt Issuance Programme van Achmea B.V.. Vanwege prudent financieel beleid door het verminderen van het liquiditeits- en herfinancieringsrisico voor Achmea in 2014 en de gunstige marktomstandigheden eind 2013 heeft de commissie in oktober haar instemming verleend en de Raad van Commissarissen positief geadviseerd deze vervroegde herfinanciering goed te keuren.

Gedurende het jaar heeft de commissie iedere vergadering gesproken over de voortgang in de veranderagenda Versnellen & Vernieuwen en, aan de hand van de Rolling Forecast en het Business Plan. De commissie onderschrijft de noodzaak van de impactvolle plannen en heeft te kennen gegeven tevreden te zijn met de stappen die op dat vlak in 2014 zijn gezet.

Zowel in juni als in november hebben verdiepingssessies plaatsgevonden op IT, omdat IT een van de cruciale factoren is in het realiseren van de plannen die in het kader van Versnellen en Vernieuwen zijn afgekondigd. Hoewel in 2014 belangrijke stappen gezet zijn heeft de commissie haar zorgen uitgesproken over de snelheid waarin de veranderingen plaatsvinden, nu IT bij de realisatie van enkele thema's van Versnellen & Vernieuwen een vertragende factor is.

In 2014 is de in 2013 voorgestelde methodiek van doorbelasting van holdingkosten uitgewerkt voor de verschillende bedrijfsonderdelen. De wijze waarop dat is geschied draagt de goedkeuring van de commissie.

Verder is uitgebreid gesproken over enkele voorgenomen dividenduitkeringen vanuit enkele vergunninghoudende onderdelen en de onderliggende Capital Adequacy Policy en daarbinnen de gewenste Solvency II limieten. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij het belang van zowel Achmea B.V. bij de ontvangst van dividenduitkeringen uit de Otso's ter funding van de holdingactiviteiten die tevens ten behoeve van de groep als geheel worden uitgevoerd, als het belang van de Otso's van een voldoende kapitalisatie om eventuele schokken te kunnen opvangen. De commissie heeft hierbij alle betrokken belangen zorgvuldig gewogen en in dat kader zowel de Raad van Commissarissen als de Raden van Commissarissen van de betrokken Otso's positief geadviseerd in te stemmen met de voorgestelde Capital Adequacy Policy en de nog in 2014 te verrichten dividenduitkeringen. Wel is daarbij afgesproken dat iedere toekomstige dividenduitkering, ook indien passend binnen de Capital Adequacy Policy, op zijn merites beoordeeld zal worden.

Ook is de commissie goed meegenomen in en geconsulteerd over het Recovery Plan dat de Raad van Bestuur op verzoek van De Nederlandse Bank medio 2014 in definitieve vorm is ingediend. De commissie heeft de Raad van Bestuur uitgedaagd en geadviseerd op de verschillende scenario's en kan zich vinden in de door de Raad van Bestuur voorgestelde maatregelen indien zich de beschreven situatie(s) voordoen. De commissie is op dezelfde wijze betrokken bij de indiening van de Own Risk Solvency Assessment ('ORSA') bij DNB eind 2014.
De commissie en PwC hebben de management letter besproken, waarin de kwaliteit en effectiviteit van de corporate governance, het risicobeheer en de processen bij Achmea duidelijk worden weergegeven, in het bijzonder in die mate die PwC nodig heeft voor het oordeel over de jaarrekening van Achmea. Aan de orde kwamen de goede kwaliteit van het audit memorandum van Internal Audit, dat een duidelijke beschrijving gaf van de bestaande controle- en aandachtspunten, de turbulente marktomstandigheden, de voortgang op Versnellen & Vernieuwen, ontwikkelingen in het kader van IT en klantbelang centraal. De verbeteringen van Achmea op het gebied van risicobeheer en de drie verdedigingslinies, de bestaande IT-controlemechanismen en het feit dat de voorgenomen IT-transformatie noodzakelijk is om volledig 'in control' te zijn, waren eveneens onderwerp van gesprek. De commissie heeft zowel PwC als de Raad van Bestuur bevraagd op de bevindingen in de management letter. Tot tevredenheid

van de commissie kon worden geconcludeerd dat alle behandelde onderwerpen onder de reikwijdte van de Raad van Bestuur vallen en dat de gedane suggesties serieus worden genomen door de Raad van Bestuur.

Risicobeheer en de risk appetite van de onderneming zijn belangrijke onderwerpen voor de Raad van Commissarissen, vooral in het huidige financiële klimaat. De commissie adviseerde de Raad van Commissarissen bij discussies over de risicobereidheid en besprak daarbij de integrale risicorapportage en ORSA. De risk appetite en het risicobeleid zijn met enkele wijzigingen ten opzichte van 2013 opnieuw vastgesteld. De 'internal control statement' controleverklaring is besproken met de Raad van Bestuur. Na een grondige beoordeling van de risico's en hoe Achmea die beheerst, heeft de Raad van Bestuur de belangrijkste risicopunten aangegeven voor specifieke planning en bewaking. De commissie heeft deze maatregelen grondig met de Raad van Bestuur en met de afdeling Risk & Compliance doorgenomen; de commissie deelt de analyse van de Raad van Bestuur over deze onderwerpen. Andere onderwerpen die de commissie uitgebreid met de Raad van Bestuur doorgesproken heeft zijn het jaarlijkse Internal Audit/PwC auditplan 2014, de kapitaal-, liquiditeits- en fundingprognoses 2015-2017, het beleggingsplan 2015 en de daarmee samenhangende sturing/bewaking. Met instemming nam de commissie kennis van de bestendiging van de rating door Standard & Poor's.

Tot slot heeft de commissie op diverse momenten gesproken over de Belastingpositie van de groep en enkele bijzondere dossiers in dat verband en is de commissie intensief betrokken geweest bij het proces rondom de hercontractering van de externe accountant.

VERSLAG VAN DE REMUNERATIECOMMISSIE

Verantwoorde beloning

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven, is een verantwoorde beloning een belangrijk onderwerp voor Achmea (zie voor meer informatie ook de paragraaf Beloning). Na de introductie in 2011 van een aangepast verantwoord beloningsbeleid, waarin ook de principes van de Code Verzekeraars zijn opgenomen, heeft Achmea een regeling voor de variabele beloning die geheel voldoet aan de aangescherpte toezichteisen. Toepassing en naleving van dat beleid is een belangrijk onderwerp voor de Remuneratiecommissie. In de vergadering van de Remuneratiecommissie wordt doorgaans verslag gedaan vanuit de stafafdelingen die belast zijn met de uitvoering van de key controls in onder meer target setting, realisatiebepalingen, het vaststellen van de risk takers en het beloningsbeleid bij dochtermaatschappijen die op afstand staan met een eigen governance. Nadat voor de Raad van Bestuur al in 2012 was besloten om over te gaan op een vorm van middelloonregeling, is dit in 2013 ook voor directeuren zo aangepast. De regeling voor de Raad van Bestuur is als gevolg daarvan op de regeling van directeuren aangesloten, die op sommige punten verder ging, waardoor er in 2014 een regeling ontstond die voor alle groep gelijk van hoger management is. De Remuneratiecommissie heeft de wijzigingen besproken voordat deze in de Raad van Commissarissen zijn goedgekeurd. Dit gold ook voor de aanpassing per 31 december 2014 die nodig bleek vanwege de wettelijke beperking van pensioenopbouw boven EUR 100.000,-.

TOTALE BELONING VAN DE RAAD VAN BESTUUR (GEMIDDELD AANTAL LEDEN 2014: 5,8; 2013: 4,6) (€ MILJOEN)

Lid van de Raad van Bestuur per 31 December:	2014	2013
Vaste beloning	4,4	3,4
Overige beloningen betaalbaar op korte termijn		
Overige beloningen betaalbaar op lange termijn		0,2
Pensioenkosten actieve leden van de Raad van Bestuur		
Aan het dienstjaar toegerekende pensioenkosten	1,7	1,0
Interestkosten met betrekking tot bruto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenregeling	0,7	0,9
Rendement op fondsbeleggingen	−0,6	−0,8
Pensioenkosten van verstreken diensttijd en resultaat uit wijzigingen in de regeling	−5,6	
Totale beloning leden Raad van Bestuur	**0,6**	**4,7**

VASTE BELONING VAN LEDEN RAAD VAN BESTUUR (€ MILJOEN)

Lid van de Raad van Bestuur per 31 December:	2014
W.A.J. (Willem) van Duin, Chairman	0,97
H. (Huub) Arendse, CFO	0,72
J.A.S. (Jeroen) van Breda Vriesman	0,72
D. (Danny) van der Eijk	0,72
R. (Roelof) Konterman	0,72
H. (Henk) Timmer, CRO	0,58

Prestatiebeoordeling

De Remuneratiecommissie heeft gedurende 2014 de prestaties van de Raad van Bestuur beoordeeld aan de hand van eerder geformuleerde doelstellingen, die bij Achmea zijn gebaseerd op de benadering van vier stakeholders – klanten, medewerkers, (distributie) partners en aandeelhouders. Die doelstellingen zijn gebalanceerd samengesteld langs alle perspectieven met onder andere de winst; klantbelang en -tevredenheid;

samenwerking met (business) partners, zoals Rabobank en het intermediair; maatstaven op het gebied van compliance en risicobeheer; medewerkerstevredenheid; en maatstaven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De commissie doet vervolgens een voorstel voor de langetermijn variabele inkomenscomponent. De COR ontvangt jaarlijks een rapport over de beloning van de Groep, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De Remuneratiecommissie heeft grondig geëvalueerd of de Raad van Bestuur de bedrijfsdoelstellingen van Achmea over 2012 heeft gerealiseerd. Vanwege de in 2011 staatsgegarandeerde lening die aan Achmea Bank is verstrekt is, op grond van later in 2012 ingevoerde wetgeving, er geen variabele beloning aan de Raad van Bestuur uitgekeerd. In november 2014 is deze lening afgelost, waardoor deze beperking niet meer geldt. Meer informatie is te vinden in het remuneratierapport, dat op onze website www.achmea.nl en www.achmea.com wordt gepubliceerd.

Remuneratieverslag 2014

In de onderstaande tabel is de beloning van de actieve leden van de Raad van Bestuur weergegeven. Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur omvat de mogelijke toekenning van een bonus. De Remuneratiecommissie besluit in het jaar volgend op de geleverde prestatie over de toekenning van bonussen. De toekenning van bonussen in enig jaar heeft derhalve betrekking op prestaties in eerdere jaren. Een deel van de uitkering van de bonussen wordt uitgesteld voor vijf jaar. In 2014 en 2013 werden geen bonussen toegekend voor prestaties in eerdere jaren. Dit in verband met de Wet Bonusverbod. In 2014 werden geen aanpassingen of terugvorderingen van beloningen aan leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot eerdere jaren verantwoord (2013: nihil).

De pensioenberekening voor 2014 is nader gepreciseerd en is berekend op basis van de pensioenafspraken met de afzonderlijke bestuursleden, terwijl in 2013 de pensioenkosten werden berekend in overeenstemming met de gezamenlijke pensioenregeling voor de leden van de Raad van Bestuur. De pensioenaanspraken worden beïnvloed door de rentepercentages gehanteerd voor de waardering van de pensioenvoorziening en fondsbeleggingen. Het bedrag van de huidige servicekosten vormt een goede benadering van de gedurende het jaar opgebouwde aanspraken van de leden van de Raad van Bestuur. Vanwege wijzigingen in de Nederlandse fiscale regelgeving met betrekking tot pensioenaanspraken is de pensioengrondslag voor leden van de Raad van Bestuur per 1 januari 2015 gemaximeerd op een bedrag van €100.000. Vanwege deze aanpassing van de pensioenregeling vallen de gerelateerde voorzieningen voor personeelsregelingen vrij ten gunste van de winst- en verliesrekening, voor een bedrag van € 5,6 miljoen.

In 2014 moest Achmea als werkgever een crisisheffing betalen over lonen verdiend in 2013. Deze werkgeversheffing bedroeg 16% over het meerdere boven de €150.000. Het totale bedrag van de crisisheffing met betrekking tot de beloning in 2013 bedroeg €0,8 miljoen voor alle bestuursleden. Het bedrag van de crisisheffing is niet opgenomen in de totale beloning van de Raad van Bestuur. In 2015 werd deze fiscale maatregel niet verlengd, derhalve hoeft Achmea geen crisisheffing te betalen.

Voor meer informatie over de beloning wordt verwezen naar het remuneratieverslag, dat op onze websites www.achmea.nl en www.achmea.com wordt gepubliceerd.

VERSLAG VAN DE SELECTIE & BENOEMINGSCOMMISSIE

De taakopdracht van de Selectie & Benoemingscommissie is om de samenstelling en het profiel van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur te bewaken. De commissie zoekt potentiële kandidaten en beveelt deze aan, in sommige gevallen in overleg met de aandeelhouders of de COR.

Mutaties en vacatures

De afronding van het proces tot benoeming van de heer Timmer tot nieuw lid van de Raad van Bestuur was een belangrijke prioriteit in 2014, alsmede de selectie en voordracht van nieuwe commissarissen op de ontstane vacatures. De benoeming van de heer Timmer volgde uit de keuze van de Selectie & Benoemingscommissie en de Raad van Commissarissen om de functie van CFO en CRO in het kader van een moderne governance en gegeven de zwaarte van beide takenpakketten niet in één persoon meer te verenigen. De heer Timmer is door de Commissie vanwege zijn geschiktheid en ervaring geselecteerd en na toetsing door DNB benoemd. Hoewel Achmea het belang van meer man/vrouw-diversiteit onderkent, blijven het behoud en de versterking van de juiste mix van vaardigheden toch de belangrijkste bepalende factoren in dit selectieproces.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over de samenstelling van de Raad van Commissarissen. In 2014 was de heer Van der Weg aftredend en maakte de heer Minderhoud zijn vervroegde terugtreden per 31 december 2014 bekend vanwege persoonlijke keuzes in zijn leven na een intensive periode als interim-CEO van Rabobank Nederland. Na zorgvuldige beoordeling door de Selectie & Benoemingscommissie van de huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen en de benodigde competenties in de Raad tegen de achtergrond van de huidige uitdagingen van het toezicht zijn twee profielen opgesteld met respectievelijk Rabobank Nederland en de COR besproken, die beiden een voordracht mochten doen. Het profiel betrof enerzijds seniore kennis van pensioen-, leven- en schadeverzekeringen, en anderzijds van vermogensbeheer en bancaire activiteiten. In beide gevallen werd gezocht naar ruime ervaring in financiën, audit & risk. Daarnaast is gekeken naar diversiteit. De voordrachten zijn vervolgens besproken in de Selectie & Benoemingscommissie en met positief advies in de Raad van Commissarissen voorgelegd, waar instemming werd verkregen. Als gevolg hiervan werden in het

najaar van 2014 in een extra Algemene Vergadering van Aandeelhouder de heer Wijmenga en mevrouw Hofsté benoemd als leden van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2015.

Inmiddels heeft de heer Overmars bekend gemaakt om vanwege privé redenen in meer balans in zijn nevenfuncties per 1 april a.s. na een lange periode van betrokkenheid bij Achmea vervroegd te willen terugtreden. Hij zal aanblijven als voorzitter van Vereniging Achmea. De Selectie & Benoemingscommissie beraadt zich thans over zijn opvolging, waarbij onder meer de ervaring in de Zorgsector en/of Zorgverzekeringen een belangrijke rol speelt.

Opvolgingsplanning

De Selectie & Benoemingscommissie heeft regelmatig gesproken over de opvolgingsplanning voor de Raad van Bestuur en voor de eerste managementlaag onder de Raad van Bestuur. Deze bespreking heeft in 2014 ook in de gehele Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Aan de orde kwam daarbij het Management Development beleid van Achmea inclusief de focus op interne opleiding en doorgroei, alsmede op de stappen in diversiteit. Tevens werd in de Raad van Commissarissen de opvolgingsplanning op Groepsraad-niveau besproken. Dit heeft de Raad van Commissarissen goed zicht gegeven op de managementcapaciteiten binnen de Groep. De Raad van Commissarissen onderkent het belang van een goede man/vrouw-verhouding in de Raad van Bestuur en de top van de onderneming, en heeft de Raad van Bestuur in dit kader aangespoord te streven naar een verdere vergroting van het aantal vrouwen in toppositities in de onderneming.

JAARREKENING 2014 EN DIVIDEND

De jaarrekening 2014 van Achmea B.V. is gecontroleerd door PwC en zij hebben hierbij op 5 maart 2015 een goedkeurende controleverklaring verstrekt. In overeenstemming met het voorstel van de Raad van Bestuur en de aanbeveling van het Audit & Risk Committee adviseert de Raad van Commissarissen de aandeelhouders om de jaarrekening 2014 vast te stellen. Op basis van het huidige dividendbeleid stelt de Raad van Bestuur voor dat na vaststelling van de jaarrekening door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders geen dividend (2013: € 0,30) per gewoon aandeel wordt uitgekeerd. Voor de preferente aandelen adviseert de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om in te stemmen met een uitkering van het volledige dividend gelijk aan 5,5% van het volgestorte kapitaal. Behalve de vaststelling van de jaarrekening wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gevraagd de leden van de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het door hen gevoerde bestuur en om de leden van de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het door hen uitgeoefende toezicht in het verslagjaar 2014.

WOORD VAN DANK

Wij willen graag deze gelegenheid te baat nemen om de Raad van Bestuur, de COR en alle medewerkers van Achmea te bedanken voor hun enorme inzet en passie gedurende het afgelopen verslagjaar. De heer Minderhoud is per 31 december 2014 afgetreden en de heer Overmars zal tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2015 aftreden. We willen hen bedanken voor hun lange betrokkenheid als commissarissen bij Achmea, haar rechtsvoorgangers en haar dochtervennootschappen en de waardevolle bijdrage die zij daarbij aan onze Groep hebben geleverd.

5 maart 2015

De Raad van Commissarissen
E.A.J. (Erik) van de Merwe, Voorzitter
P.H.M. (Petri) Hofsté
S.T. (Joke) van Lonkhuijzen-Hoekstra
M. (Mijntje) Lückerath-Rovers
P.F.M. (Paul) Overmars
A.C.W. (Lineke) Sneller
A.W. (Aad) Veenman
A.J.A.M. (Antoon) Vermeer
R.Th. (Roel) Wijmenga

Corporate governance

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2014

Achmea is een besloten vennootschap, statutair gevestigd in Zeist. Hoewel Achmea in de praktijk op dezelfde manier georganiseerd is en bestuurd wordt als veel beursgenoteerde organisaties, bepaalt haar coöperatieve oorsprong de manier waarop de corporate governance op het niveau van de Raad van Commissarissen en de aandeelhouders geregeld is. Achmea houdt zich aan de volgende voor goed ondernemingsbestuur relevante codes: de Code Verzekeraars, de Code Banken en de Nederlandse corporate governance code.

Per 1 maart 2014 is met de benoeming van de heer Henk Timmer de vacature in de Raad van Bestuur voor de CRO functie vervuld. De heer Timmer was tot dat moment Directeur Internal Audit van Achmea. Tot zijn benoeming is de vacature voor de CRO functie tijdelijk vervuld door de heer Huub Arendse, CFO.

Eind augustus 2014 heeft de heer Jeroen van Breda Vriesman zijn functie als lid van de Raad van Bestuur en overige aan Achmea gerelateerde functies tijdelijk neergelegd. Nadat Achmea begin 2014 geconstateerd had dat er mogelijk sprake was van een onjuiste fiscale behandeling van huurovereenkomsten van de Achmea Health Centers uit 2007 heeft Achmea begin 2014 het initiatief genomen dit te melden bij de Belastingdienst. Vervolgens is het Openbaar Ministerie op 19 augustus 2014 een onderzoek gestart bij de Achmea Health Centers, welk onderzoek zich richtte op een mogelijk onjuiste fiscale behandeling van de betreffende huurovereenkomsten, de destijds (eind)verantwoordelijke functionarissen en de betrokken vennootschappen. Het betrof de heer Van Breda Vriesman (destijds directievoorzitter van de divisie Zorg), een groepsdirecteur, Achmea Health Centers B.V. en Achmea B.V. Inmiddels is Achmea B.V. niet meer in scope van het onderzoek.

Per 20 maart 2014 is de heer Bé van der Weg conform het rooster van aftreden teruggetreden als lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. In 2014 heeft de heer Marinus Minderhoud te kennen gegeven per 31 december 2014 te willen terugtreden als lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V., welke wens door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gerespecteerd is. Tevens heeft de heer Paul Overmars te kennen gegeven per de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 26 maart 2015 te willen terugtreden als lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V., Achmea Schadeverzekeringen N.V. en Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen, welke wens eveneens door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelouders gerespecteerd is.

De door het terugtreden van de heren Van der Weg en Minderhoud ontstane vacatures in de genoemde Raden van Commissarissen zijn inmiddels vervuld door de benoeming van mevrouw Petri Hofsté en de heer Roel Wijmenga per 1 januari 2015 tot lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.; de heer Wijmenga zal daarnaast ook toetreden tot de Raad van Commissarissen van Achmea Schadeverzekeringen N.V. De Selectie & Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen beraadt zich thans over de vervulling van de vacature die ontstaat als gevolg van het terugtreden van de heer Overmars.

Daarnaast is in 2013 besloten om niet meer leden van de Raad van Bestuur zelf, maar divisiedirectieleden als statutaire directie te benoemen van de verzekeringsentiteiten Achmea Schadeverzekeringen N.V., Achmea Pensioen- & Levensverzekeringen N.V. en Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochters, welk besluit deels in 2013 en deels in 2014 is geïmplementeerd. Daarmee is de statutaire verantwoordelijkheid van de kernentiteiten in lijn gebracht met de praktijk waarbij de dagelijkse leiding van deze entiteiten bij de primair verantwoordelijken voor het bedrijfsonderdeel ligt. Een en ander is in 2014 in de algehele governance van de Achmea Groep nader uitgewerkt, met inachtneming van zowel het groepsbelang als het entiteitsbelang en de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen daarin. In januari 2015 werd ingestemd met een sabbatical van drie maanden voor de heer Van der Eijk. Zowel zijn portefeuille als die van de heer Van Breda Vriesman wordt waargenomen door de andere leden van de Raad van Bestuur.

CORPORATE GOVERNANCE CODES

Code Verzekeraars

Eind 2010 heeft het Verbond van Verzekeraars de Governance Principes Verzekeraars ingesteld, kortweg Code Verzekeraars (CV), die alle verzekeraars in Nederland sinds 1 januari 2011 moeten naleven. Wij hebben ervoor gekozen om over de naleving van de Code Verzekeraars te rapporteren op Groepsniveau vanwege de structuur van de organisatie en de governance van de Groep. Vanuit eenheid van bestuur, beleid en toezicht is de Raad van Bestuur van Achmea verantwoordelijk voor het besturen van en vaststelling en uitvoering van de strategie van Achmea Groep, het groepsbeleid binnen de

Achmea Groep en de integrale aansturing van de Achmea Groep. De Raad van Commissarissen van Achmea houdt toezicht op de hele Groep om te waarborgen dat bestuur en beleid overal gelijkgeschakeld is.

De statutaire directies van de groepsvennootschappen binnen de Achmea Groep, soms onder toezicht van een eigen Raad van Commissarissen, hebben naast de algemene wettelijke en statutaire verantwoordelijkheid voor de eigen vennootschap tevens de verantwoordelijkheid voor de implementatie van groepsbeleid, voor zover dit binnen de betreffende vennootschap dient plaats te vinden.

Met de inrichting van de huidige governance en het beleid ten aanzien van beloningsbeleid, risicomanagement, audit, Klantbelang Centraal, productgoedkeuring en een proces voor signaleren en implementeren van wet- en regelgeving dat geldt voor de gehele Achmea Groep, is de Raad van Bestuur van oordeel dat de principes van de Code Verzekeraars door de verzekeringsentiteiten voldoende worden toegepast voor rapportage op Groepsniveau. In de jaarrekeningen van de verzekeraars binnen de Groep wordt verwezen naar de rapportage op Groepsniveau; eventuele bijzonderheden op entiteitniveau worden toegelicht in het directieverslag van de jaarrekening van de betreffende entiteit.

De Friesland Zorgverzekeraar N.V. vormt, samen met de andere verzekeringsentiteiten die deel uitmaken van De Friesland Groep (DFZ), een uitzondering op de geconsolideerde rapportage volgens de Code Verzekeraars. De DFZ-verzekeringsentiteiten horen sinds 31 december 2011 tot de Achmea Groep en hebben tot 1 januari 2017 een contractueel overeengekomen onafhankelijke positie ten opzichte van de Groep. In het licht van die onafhankelijke positie ten opzichte van de Achmea Groep zijn deze entiteiten verantwoordelijk voor de eigen naleving van en rapportage over de toepassing van de Code en vallen zij niet onder deze publicatie. Het verslag van DFZ wordt gepubliceerd op de website www.defriesland.nl.

Onze bancaire activiteiten, Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V., rapporteren afzonderlijk over de naleving van de Code Banken. Zie ook hierna in de paragraaf 'Code Banken'.
Wij leven de Code Verzekeraars nagenoeg volledig na. In 2014 pasten we de volgende twee principes van de Code nog niet volledig aantoonbaar toe.

- Het centraal stellen van de klant ('Klantbelang Centraal') (principe 3.2.2)
- Controle van het product goedkeuringsproces (principe 4.5)

Klantbelang Centraal is sinds 2010 verankerd in de Achmea Identiteit (o.a. 'Een gemeenschap van betrokken mensen waarbij de klant zich goed verzekerd weet). De Achmea Identiteit vormt sindsdien het vertrekpunt om Klantbelang Centraal verder te verankeren in Achmea cultuur en de aangeboden producten en diensten. Om de strategische doelstelling 'meest vertrouwde verzekeraar' te concretiseren is in 2013 gekozen voor een centrale programmaorganisatie, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Achmea. Het programma Klantbelang Centraal maakt onderdeel uit van een bredere aanpak om de klantgerichtheid verder te verhogen, de kosten voor klanten te verlagen en te investeren in digitalisering en online dienstverlening. Met de aanpassingen wordt ingespeeld op de aanhoudend en snel veranderende wensen van onze klanten. In 2014 is doorgegaan op de ingeslagen weg en is wederom een aantal verbeteringen gerealiseerd ten aanzien van o.a. gericht de kwaliteit en begrijpelijkheid van verstrekte informatie, het proces van productontwikkeling, klachtenmanagement, claimafhandeling en klantparticipatie door middel van klantenraden: een uniek instrument dat past bij het coöperatieve gedachtegoed en de Achmea Identiteit. Aan het centraal stellen van de klant wordt verder invulling gegeven door deelname van verscheidene merken aan het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. In 2014 heeft Achmea Keurmerken voor de merken Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Pro Life, OZF, Avéro Achmea, FBTO, Interpolis en Inshared. De merken OZF Achmea en InShared ontvingen het Keurmerk Klantgericht Verzekeren in 2013. Er is dan ook sinds 2010 al veel gerealiseerd om het klantbelang duurzaam te borgen op het door Achmea gewenste ambitieniveau, maar op onderdelen zijn nog verbeteracties onderhanden zoals voor productontwikkeling en advisering van complexe producten. Deze acties worden gemonitord vanuit het centrale programma.

Ten aanzien van het productgoedkeuringsproces, dat is vastgelegd in de Product Approval and Review Policy, kan gesteld worden dat in 2014 de kwaliteit van het proces verder is verbeterd. Er zijn veel productreviews uitgevoerd, de werkwijze is in de loop van 2014 aangepast waardoor Klantbelang Centraal aspecten beter zijn verankerd en de naleving van wettelijke vereisten is nu explicieter zichtbaar. In 2015 vindt verdere uitrol plaats van de ingezette verbeterslagen.

Ten opzichte van 2013 is de 'explain' ten aanzien van de vergoeding bij ontslag van een lid van de Raad van Bestuur (principe 6.3.2) komen te vervallen. Achmea voldeed al voor de sinds 1 juni 2008 benoemde leden van de Raad van Bestuur aan het principe gericht op de eventuele vergoeding bij ontslag van een lid van de Raad van Bestuur. Deze eventuele ontslagvergoeding is gemaximeerd op één jaarsalaris. In 2014 was er nog voor één lid van de Raad van Bestuur, benoemd voor 1 juni 2008, sprake van een regeling op basis van dienstjaren, die toen was gemaximeerd op 36 maanden en waarbij ultimo 2012 de dienstjaren zijn bevroren. Deze uitzondering is destijds om civielrechtelijke redenen gehandhaafd en geëxpliciteerd in het remuneratierapport op de website. Vooruitlopend op het van kracht worden van de Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen (WBFO) heeft het betreffende lid van de Raad van Bestuur zich eind 2014 akkoord verklaard met de maximering van een eventuele vertrekvergoeding per de inwerkingtreding van de WBFO per 7 februari 2015.
Een uitgebreide toelichting op onze naleving van de Code

Verzekeraars is als bijlage aan dit Jaarverslag gehecht en daarnaast digitaal beschikbaar op onze website, www.achmea.nl en www.achmea.com.

Code Banken

Onderdeel van onze dienstverlening aan klanten zijn ook bancaire activiteiten, die wij ontplooien via Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. Staalbankiers leeft de Code Banken volledig na. Achmea Bank N.V. leeft de Code Banken nagenoeg volledig na. In 2014 had Achmea Bank het principe klantbelang centraal uit de Code Banken nog niet volledig toegepast (principe 3.2.2.). Net als de verzekeringsactiviteiten van de Groep heeft ook Achmea Bank N.V. in 2014 belangrijke stappen gezet wat betreft Klantbelang Centraal. Ondanks die belangrijke stappen richting volledige naleving gaat het ambitieniveau van Achmea Bank N.V. verder en zijn nog stappen te zetten voordat Klantbelang Centraal op het gewenste ambitieniveau duurzaam verankerd is. Vanwege het vertrek van de directeur Financiën en Risico van Achmea Bank N.V. begin vierde kwartaal 2013 is een vacature in de directie ontstaan die per 1 maart 2014 is ingevuld. Hiermee voldeed Achmea Bank in het eerste kwartaal van 2014 niet aan principe 3.1.1. omdat een statutaire directie van twee directieleden noodzakelijk werd geacht. Met de benoeming van de heer Ronald Buwalda is de functie van tweede statutair directeur per 1 maart 2014 ingevuld. Per 1 december 2014 is de statutaire directie uitgebreid met een derde lid in de persoon van de heer Vincent Teekens.

De Code Banken en een puntsgewijs overzicht van de naleving daarvan door Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. worden als bijlage aan hun eigen jaarverslag 2014 gehecht en daarnaast digitaal beschikbaar op respectievelijk www.achmeabank.nl, www.achmeabank.com en www.staalbankiers.nl.

Nederlandse corporate governance code

Sinds 1 januari 2004 zijn beursvennootschappen verplicht in hun jaarverslag mededeling te doen van de naleving van de Nederlandse corporate governance code, volgens het principe 'pas toe of leg uit'. Achmea is geen beursgenoteerde onderneming, maar wij hebben de meerderheid van de principes van de corporate governance code vrijwillig overgenomen en verankerd in ons ondernemingsbestuur. Waar van toepassing, leven wij de principes en best practice-bepalingen nagenoeg volledig na.

In 2014 waren er twee principes van de corporate governance code waaraan wij niet geheel voldeden:

- De termijn van de benoeming van leden van de Raad van Bestuur (principe II.1.1.)
- De onafhankelijkheid van de commissarissen (principe III.2.2.)

Wat betreft de benoemingstermijn van de leden van de Raad van Bestuur adviseert de corporate governance code een termijn van vier jaar. Met betrekking tot de drie laatst benoemde leden van de Raad van Bestuur voldoet Achmea aan dit principe. De benoemingen van de overige drie leden van de Raad van Bestuur hebben plaatsgevonden voor onbepaalde tijd. Deze contractuele afspraken worden nagekomen.

Hoewel alle commissarissen van Achmea in 'geest' en 'verschijning' onafhankelijk zijn, voldoen per 1 januari 2015 drie van de negen leden van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. niet aan principe III.2.2 sub f. Zij zijn bestuurslid of commissaris van een partij die meer dan 10% van de aandelen van Achmea bezit. Leden van de Raad van Commissarissen van Achmea worden voorgedragen door onze aandeelhouders (i) Vereniging Achmea; (ii) Rabobank; (iii) Gothaer Allgemeine Versicherung, Gothaer Finanz Holding en Schweizerische Mobiliar Holding samen; en door de centrale ondernemingsraad (COR). De heren Overmars en Veenman zijn tevens lid van het Bestuur van Vereniging Achmea, die bestaat uit afgevaardigden van onze klanten. De heer Van de Merwe is tevens commissaris bij Rabobank. Dit wordt juist gezien als zeer gepast voor Achmea vanwege de coöperatieve identiteit en de relatie met de aandeelhouders, die meer gericht zijn op het belang van de klant en de continuïteit van Achmea. Geen door individuele aandeelhouders of de COR voorgedragen groep commissarissen heeft een meerderheid in de Raad van Commissarissen. Hoewel de commissarissen door de individuele aandeelhouders en/of de COR worden voorgedragen, worden zij uiteindelijk door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd op basis van hun deskundigheid en onafhankelijkheid, en nemen zij deel aan de vergaderingen zonder verwijzing naar of vooroverleg met de partijen die hen hebben voorgedragen.

De manier waarop wij de corporate governance code hebben overgenomen en verankerd, is besproken met en heeft de goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Onze huidige corporate governance structuur heeft eveneens de instemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Achmea gedragscode

Achmea wil voorop lopen met eigen gedragsregels, maar ook door te anticiperen op bestaande en nieuwe regelgeving. Actieve sturing op integriteitbevordering, het voorkomen van integriteitschendingen en fraudebeheersing beperken de negatieve gevolgen voor het vertrouwen, het rendement en de schadelast. Daarom heeft Achmea een Achmea gedragscode opgesteld voor integer handelen volgens de Achmeawaarden en -normen. De Achmea gedragscode is te vinden op www.achmea.nl.

Door taken en verantwoordelijkheden op het gebied van fraude, risicomanagement en controles vast te leggen, wordt beheersing en beperking van fraude geborgd. Mocht er toch een integriteitschending of fraudeincident voorkomen, dan kan dat vertrouwelijk worden gemeld. Hiervoor bestaat een klokkenluidersregeling die te vinden is op www.achmea.nl.

ETHIEKCOMMISSIE

De Achmea Ethiekcommissie adviseert de Raad van Bestuur en bedrijfsonderdelen over ethische dilemma's. Dat doet zij door ethische en maatschappelijke kwesties, maar ook praktijksituaties te beoordelen tegen de achtergrond van de waarden en normen van onze onderneming. Hiermee kan 'moresprudentie' worden ontwikkeld en kunnen specifiek voor Achmea ethische en morele richtlijnen worden geformuleerd. Iedereen binnen Achmea kan met een ethische vraag of dilemma terecht bij de Ethiekcommissie. De Ethiekcommissie wordt voorgezeten door de heer Timmer (CRO) en bestaat verder uit medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen. Onderwerpen die in 2014 in de Ethiekcommissie aan bod kwamen, zijn onder meer:

- Verantwoord beleggen
- Het borgen van en communiceren over ethiek binnen Achmea
- Uitgangspunten en werkwijze van de commissie
- De verzekeraarseed
- Verschillende praktijksituaties waarbij ethische aspecten een rol spelen

RAAD VAN BESTUUR

Verantwoordelijkheden en rol in de corporate governance

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap. Dit houdt in dat de Raad van Bestuur verantwoordelijk is en besluitvormingsbevoegdheid heeft voor de dagelijkse activiteiten van Achmea, in overeenstemming met de uitgangspunten zoals die in de statuten zijn geformuleerd. De Raad van Bestuur heeft een reglement waarin de specifieke taken, activiteiten en taakverdeling tussen de individuele leden is vastgelegd, evenals het besluitvormingsproces binnen de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is verplicht de Raad van Commissarissen op de hoogte te stellen van eventuele fundamentele verschillen van mening tussen de Raad van Bestuur en het bestuur van de ondernemingen of entiteiten van Achmea. In 2014 waren er geen fundamentele verschillen. De Raad van Bestuur rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Commissarissen. Elk bestuurslid is direct verantwoordelijk voor specifieke Achmea-activiteiten (zie daarvoor ook de biografieën van de leden van de Raad van Bestuur in het jaarverslag 2014), met duidelijke rapportagelijnen van divisie- en stafdirecteuren. De volledige Raad van Bestuur is betrokken bij risicomanagement. Risico is de essentie van het bedrijf van Achmea. De betrokkenheid bij risicomanagement blijkt onder andere uit het feit dat minimaal twee leden van de Raad van Bestuur zitting hebben in het Finance & Risk Committee (naast de CFO en de CRO) en dat in de vergaderingen van de Raad van Bestuur regelmatig wordt stilgestaan bij risicomanagement.

De Raad van Bestuur, en de bestuursleden die daarbinnen onafhankelijk optreden, dragen zorg voor een evenwichtige afweging van de belangen van alle bij Achmea betrokken partijen, zoals klanten, aandeelhouders en medewerkers. De Raad van Bestuur houdt daarbij rekening met de continuïteit van Achmea, de maatschappelijke omgeving waarin we actief zijn en de toepasselijke regelgeving en codes. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben de eed of de belofte afgelegd.

Achmea werkt al jaren met het 'vier stakeholders (belanghebbenden) model', waarbij het bestuur en de besluitvorming in overeenstemming zijn met de belangen van klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. Dit alles is verankerd in de strategie en de identiteit van de Groep zoals weergegeven in het hoofdstuk Profiel en vervolgens in het leiderschapsprogramma, de business plannen en het beloningsbeleid, en behoort tot de afwegingen bij elk besluit dat door de Raad van Bestuur wordt genomen. De formulering van de doelstellingen voor de Raad van Bestuur en het senior management is gebaseerd op het Stakeholder Value Management-model. Met ingang van 2012 worden de jaarlijkse doelstellingen gerangschikt volgens zes invalshoeken: klant, maatschappij, medewerker, partner, proces en financieel. Bijzondere omstandigheden daargelaten hebben alle leden van de Raad van Bestuur vrijwel alle bestuursvergaderingen bijgewoond.

Samenstelling en diversiteit

Leden van de Raad van Bestuur worden door de Raad van Commissarissen benoemd op niet-bindende voordracht van de A-aandeelhouder. Bestuursleden worden geselecteerd op basis van bewezen ervaring en competentie in de financiële dienstverleningssector, waarbij we voor posities in de Raad van Bestuur streven naar interne werving. De leden van de Raad van Bestuur vormen een goede mix van specifieke verzekeringservaring (zorg, schade, pensioen & leven) en ervaring met de publieke/particuliere markt (gezondheidszorg, pensioenen) en met de diverse distributiekanalen (direct, intermediair, bankverzekeren) en disciplines als Financiën, IT en P&O. Alle leden van de huidige Raad van Bestuur van Achmea voldoen aan het algemene profiel voor leden van de Raad van Bestuur en zijn positief beoordeeld door de toezichthouders.

De Raad van Bestuur bestaat uit zes leden. Er zitten momenteel alleen mannen in de Raad van Bestuur, wat nog niet in overeenstemming is met de wettelijke verplichting van man/vrouw-diversiteit. Achmea streeft naar een verbetering van de man/vrouw-diversiteit in de Raad van Bestuur. Bij de invulling van vacante zetels in de Raad van Bestuur maakt - behalve het streven om de balans in vaardigheden in de Raad van Bestuur te handhaven en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat nieuw te benoemen bestuurders ook over de vereiste verzekerings- en financiële en risico-ervaring beschikken - de versterking van de man/vrouw-diversiteit deel uit van de afwegingen. Bij de successieplanning voor de Raad van Bestuur en de eerste managementlaag daaronder wordt bij iedere vacature aandacht besteed aan de bevordering van vrouwen aan de top.

Hoewel Achmea het belang van meer man/vrouw-diversiteit en kwaliteit onderkent, blijven het behoud en de versterking van de juiste mix van vaardigheden de belangrijkste bepalende factoren in dit selectieproces.

Permanente educatie

Aan het begin van elk jaar worden de thema's van het permanente educatie-programma van de Raad van Bestuur vastgesteld in overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Het doel van het programma is om de expertise van de leden van de Raad van Bestuur te bestendigen en te verdiepen. Naast deze speciale sessies, die veelal samen met de commissarissen worden gevolgd, wordt er ook bij reguliere vergaderingen aandacht besteed aan relevante ontwikkelingen aan de hand van presentaties van interne en/of externe specialisten en houden de leden van de Raad van Bestuur op individuele basis hun educatie bij. Bijzonderheden daargelaten zijn alle leden van de Raad van Bestuur aanwezig bij de permanente educatie sessies. Voor een nadere toelichting op de in 2014 gevolgde educatie wordt verwezen naar de uitgebreide toelichting op onze naleving van de Code Verzekeraars (principes 3.1.3 en 3.1.4), welke als bijlage aan dit Jaarverslag gehecht is en daarnaast digitaal beschikbaar op onze website, www.achmea.nl en www.achmea.com.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Verantwoordelijkheden en rol in de corporate governance

De Raad van Commissarissen vervult een belangrijke rol in de corporate governance van Achmea. De commissarissen zijn verantwoordelijk voor het toezicht op, de advisering en uiteindelijk ook de goedkeuring van het gedrag en het algemene management van de onderneming door de Raad van Bestuur. De goedkeuring van de Raad van Commissarissen is hoofdzakelijk vereist voor belangrijke bedrijfsgerelateerde beslissingen, zoals de benoeming en het ontslag van leden van de Raad van Bestuur, strategische beslissingen, overdracht van een aanzienlijk deel van de bedrijfsactiviteiten, het aangaan of beëindigen van een langdurig samenwerkingsverband, grote deelnemingen en investeringen, en de beëindiging van het dienstverband van een aanzienlijk aantal medewerkers, dan wel belangrijke wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden van een aanzienlijk aantal medewerkers. Dit staat los van het feit dat fundamentele en grootschalige strategische veranderingen of investeringen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met 80% van de stemmen moeten worden goedgekeurd. De Raad van Commissarissen en de individuele commissarissen hebben de verantwoordelijkheid om alle relevante informatie te verwerven die zij nodig hebben om hun taken uit te voeren. Wat zij daarvoor nodig hebben, laten zij weten aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Bronnen van informatie zijn veelal de Raad van Bestuur, de secretaris van de vennootschap en de externe accountant. De Raad van Commissarissen kan eventueel ook informatie inwinnen bij bedrijfsfunctionarissen en externe adviseurs, die kunnen worden gevraagd een vergadering van de Raad van Commissarissen bij te wonen of permanente educatie te verzorgen. De Raad van Commissarissen bestaat uit leden die zich,

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

NAAM	NATIONALITEIT	GESLACHT	OPLEIDING	FUNCTIE	BENOEMD
W.A.J. van Duin (1960)	Nederlands	Man	Rechten	Voorzitter sinds februari 2009	Maart 2004
H. Arendse (1958)	Nederlands	Man	Economie	Chief Financial Officer	April 2013
J.A.S. van Breda Vriesman (1967)	Nederlands	Man	Rechten	Lid	Oktober 2008
D. van der Eijk (1958)	Nederlands	Man	Verzekeringen	Lid	Oktober 2008
R. Konterman (1956)	Nederlands	Man	Economie	Lid	April 2013
H. Timmer (1961)	Nederlands	Man	Economie	Chief Risk Officer	April 2014

hoewel zij door de aandeelhouders of de COR worden voorgedragen, bij de uitoefening van hun taken laten leiden door de belangen van de onderneming als geheel. Alle commissarissen nemen deel aan de vergaderingen zonder verwijzing naar of vooroverleg met de partijen die hen hebben voorgedragen. Alle leden van de Raad van Commissarissen hebben de eed of de belofte afgelegd. Bijzonderheden daargelaten zijn alle commissarissen aanwezig bij alle vergaderingen van de Raad van Commissarissen en van de commissies waarvan zij lid zijn.

Samenstelling en diversiteit

De samenstelling van de Raad van Commissarissen en voordrachten bij een vacature weerspiegelen de coöperatieve aandeelhoudersstructuur en medezeggenschap via de centrale ondernemingsraad (COR) van Achmea. In samenspraak met de aandeelhouders is er in 2013 voor gekozen om de Raad van Commissarissen terug te brengen van maximaal twaalf naar negen à tien leden, waarbij ook de voordrachten van de grootaandeelhouders zijn teruggebracht. Vereniging Achmea mag kandidaten voordragen voor vier[1] zetels in de Raad van Commissarissen, waarvan één lid is benoemd op voordracht van DFZ[2]. Als gevolg van de fusie tussen de aandeelhouder van DFZ, de Vereniging De Friesland Zorgverzekeraar, en Vereniging Achmea en de daarop volgende overdracht van de activiteiten van DFZ naar Achmea, is het voordrachtsrecht van DFZ overgegaan naar Vereniging Achmea. Vereniging Achmea heeft als de indirecte houder van het A-aandeel tevens het recht om uit de leden van de Raad van Commissarissen de voorzitter te benoemen. Rabobank mag kandidaten voor twee[3] zetels voordragen. Gothaer Allgemeine Versicherung, Gothaer Finanz Holding en Swiss Mobiliar mogen samen één kandidaat voor dragen. Per 1 januari 2015 zijn drie leden van de Raad van Commissarissen voorgedragen door de COR[4]. Deze regeling valt binnen het wettelijk kader van het aanbevelingsrecht van de COR, waarbij de COR het recht heeft om drie leden voor te dragen, gebaseerd op een totaal van negen à tien commissarissen.

De intentie is dat de commissarissen ten minste één keer per jaar een vergadering van de COR bij wonen. Alle voorgestelde veranderingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen worden ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd en besproken met de COR.

De Raad van Commissarissen telt op dit moment negen leden. Bij de invulling van een vacature is het streven om een evenwichtige mix van vaardigheden in de Raad van Commissarissen te bewaren terwijl er tegelijkertijd voor wordt gezorgd dat de nieuw te benoemen bestuurders ook over de vereiste verzekerings- en financiële en risico-ervaring beschikken. Commissarissen worden geselecteerd en benoemd aan de hand van een profielschets van de vereiste professionele achtergrond, opleiding, (internationale) ervaring, vaardigheden, diversiteit en onafhankelijkheid. De huidige samenstelling van de Raad van Commissarissen is zodanig dat de commissarissen door de mix van aanwezige ervaring en deskundigheid op gepaste wijze aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Sinds 1 januari 2015 bestaat de Raad van Commissarissen uit vijf mannen en vier vrouwen. Behalve diversiteit in kennis, expertise en leeftijd is er sprake van een goede man/vrouw-diversiteit. Achmea voldoet daarmee aan de wettelijke eis voor man/vrouw-diversiteit in de Raad van Commissarissen. Alle commissarissen voldoen ten aanzien van het door hen beklede aantal commissariaten aan de Wet bestuur en toezicht.

Permanente educatie

Aan het begin van elk jaar worden de thema's van het permanente educatie-programma van de Raad van Commissarissen vastgesteld in overleg met de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Het doel van het programma is om de expertise van de commissarissen te bestendigen en te verdiepen. Naast deze speciale sessies, die veelal samen met de Raad van Bestuur worden gevolgd, wordt er ook bij reguliere vergaderingen aandacht besteed aan relevante ontwikkelingen aan de hand van presentaties door interne en/of externe specialisten. Daarnaast volgen nieuwe commissarissen een speciaal voor hen ontwikkeld introductieprogramma. Bijzonderheden daargelaten zijn alle commissarissen aanwezig bij de permanente educatie sessies. Voor een nadere toelichting op de in 2014 gevolgde educatie wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen in dit Jaarverslag.

Commissies van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen beschikt over drie gespecialiseerde commissies die de volledige Raad van Commissarissen adviseren: het Audit & Risk Committee, de Remuneratiecommissie en de Selectie & Benoemingscommissie. Alle commissarissen ontvangen de notulen van de vergaderingen van de afzonderlijke commissies en op verzoek ook de agenda en begeleidende documenten.

Financiële, controle-, risico- en compliance-onderwerpen worden door het Audit & Risk Committee besproken. Deze vergaderingen worden bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Bestuur, de CFO, de CRO, de directeuren Internal Audit, Financiën en Risk Management en de externe accountant. Ten minste eenmaal per jaar spreekt het Audit & Risk Committee met de externe accountant zonder de aanwezigheid van leden van de Raad van Bestuur. Zie voor verdere informatie het Verslag van de Raad van Commissarissen.

1 Van de Merwe, Van Lonkhuijzen, Overmars, Veenman 2 Van Lonkhuijzen 3 Per 31 december 2014: Minderhoud en Vermeer; per 1 januari 2015: Vermeer en Wijmenga 4 Per 31 december 2014: Lückerath en Sneller; per 1 januari 2015: Lückerath, Sneller en Hofsté

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN

NAAM	NATIONALITEIT	GESLACHT	FUNCTIE	TERMIJN (MAX) DRIE TERMIJNEN)	(HER)BENOEMD
E.A.J. van de Merwe [1] (1950)	Nederlands	Man	Voorzitter	Derde	2014 / 2018
P.H.M. Hofsté*[c] (1961)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2015 / 2019
S.T. van Lonkhuijzen[a] (1960)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2011 / 2015
M. Lückerath[c] (1968)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2011 / 2015
M. Minderhoud**[b] (1946)	Nederlands	Man	Lid	Derde	2012 / 2016
P.F.M. Overmars***[a] (1945)	Nederlands	Man	Lid	Derde	2013 / 2017
A.C.W. Sneller[c] (1965)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2013 / 2017
A.W. Veenman[a] (1947)	Nederlands	Man	Lid	Tweede	2013 / 2017
A.J.A.M. Vermeer[b] (1949)	Nederlands	Man	Lid	Derde	2014 / 2018
B.J. van der Weg****[a c] (1943)	Nederlands	Man	Lid	Derde	2010 / 2014
R.Th. Wijmenga*[b] (1957)	Nederlands	Man	Lid	Eerste	2015 / 2019

** Benoemd per 1 januari 2015*
*** Afgetreden per 31 december 2014*
**** Treedt 26 maart 2015 af*
***** Afgetreden per 20 maart 2014*
a Genomineerd door Vereniging Achmea
b Genomineerd door Rabobank
c Genomineerd door Centrale Ondernemingsraad

De primaire taak van de Remuneratiecommissie is om de Raad van Commissarissen te adviseren over het beloningsbeleid voor de hele Achmea Groep (inclusief de buitenlandse werkmaatschappijen). De Remuneratiecommissie is verantwoordelijk voor het formuleren van richtlijnen en het bewaken van de uitvoering en naleving van het beloningsbeleid voor de hele Achmea Groep. Daaronder valt ook advisering van de Raad van Commissarissen over het prestatiemanagement (bijvoorbeeld het evenwicht bewaren tussen korte- en langetermijnbelangen en een focus op het klantbelang) van de leden van de Raad van Bestuur. De beloning wordt regelmatig geëvalueerd en de commissie beoordeelt of de beloningsniveaus passend zijn voor de plichten en verantwoordelijkheden van de functie. Dit vergt een grondige voorbereiding van de nodige beleidsherzieningen of -correcties om te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. De voorzitter van de Raad van Bestuur woont de vergaderingen van de Remuneratiecommissie bij behalve als zijn eigen beloning op de agenda staat, of in andere gevallen naar het oordeel van de commissievoorzitter.

De taak van de Selectie & Benoemingscommissie is om de samenstelling en het profiel van zowel de Raad van Commissarissen als de Raad van Bestuur te bewaken. De commissie zoekt naar en doet aanbevelingen over potentiële kandidaten, in sommige gevallen in overleg met de COR. De voorzitter van de Raad van Bestuur woont de vergaderingen van de Selectie & Benoemingscommissie bij behalve als zijn eigen functioneren op de agenda staat, of in andere gevallen naar het oordeel van de commissievoorzitter.

AANDELEN, AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERSVERGADERINGEN

Aandeelhouders

De aandeelhouders van Achmea zijn hoofdzakelijk niet-beursgenoteerde Europese organisaties met coöperatieve wortels. Klanten in Nederland worden direct vertegenwoordigd door de grootste

OVERZICHT VAN DESKUNDIGHEID LEDEN RAAD VAN COMMISSARISSEN PER 1 JANUARI 2015

NAAM	OPLEIDING	MANAGEMENT	GOVERNANCE	VERZEKEREN	BANCAIR	FINANCIËN/ RISK/AUDIT	HR/RENUME-RATIE	JURIDISCH/ COMPLIANCE	COMMERCIE/ KLANTBELANG CENTRAAL	IT
E.A.J. van de Merwe	Economie	•	•	•	•	•	•	•	•	•
P.H.M. Hofsté	Bedrijfskunde	•			•	•		•		
S.T. van Lonkhuijzen	Economie	•		•			•			
M. Lückerath	Rechten		•		•	•	•	•		
P.F.M. Overmars	Econometrie	•	•	•				•	•	
A.C.W. Sneller	Technische wetenschappen	•				•			•	•
A.W. Veenman	Landbouwkunde	•	•			•		•	•	•
A.J.A.M. Vermeer	Bedrijfskunde/Economie	•	•				•		•	
R.Th. Wijmenga	Verzekeren	•	•	•		•		•	•	

aandeelhouder van Achmea en indirect via Stichting Administratiekantoor Achmea (STAK Achmea). STAK Achmea is een aandeelhouder die op zijn beurt weer certificaten van aandelen heeft uitgegeven aan Vereniging Achmea. Het bestuur van STAK Achmea bestaat uit de voorzitter en de twee vicevoorzitters van Vereniging Achmea. Voor belangrijke besluiten door STAK Achmea is de goedkeuring vooraf nodig van het Bestuur van Vereniging Achmea en in voorkomende gevallen ook van de Ledenraad van Vereniging Achmea. Vereniging Achmea bezat eind 2014 in totaal 65,3% van de dividendrechten van Achmea en 61,6% van de stemrechten bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Rabobank, de op een na grootste aandeelhouder van Achmea, is eveneens een coöperatieve organisatie. Rabobank bezat eind 2014 in totaal 29,2% van de dividendrechten van Achmea en 27,6% van de stemrechten bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Overige aandeelhouders, die samen 5,5% van de dividendrechten en 5,2% van de stemrechten in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vertegenwoordigen, zijn BCP Pension Fund, Stichting Beheer Aandelen Achmea, Gothaer Allgemeine Versicherung, Gothaer Finanz Holding en Schweizerische Mobiliar Holding. Gothaer Allgemeine Versicherung, Gothaer Finanz Holding en Schweizerische Mobiliar Holding zijn lid van de Eurapco-alliantie van onafhankelijke Europese financiële dienstverleners (zie voor meer informatie www.eurapco.com).

Behalve uit gewone aandelen bestaat 5,6% van het totale uitstaande aandelenkapitaal van Achmea uit preferente aandelen die worden aangehouden door Achmea Tussenholding B.V. (onder leiding van de Raad van Bestuur van Achmea). Alle aandelen in Achmea Tussenholding B.V. zijn in het bezit van Stichting Administratiekantoor Achmea Tussenholding, die op haar beurt weer aandelencertificaten aan beleggers heeft uitgegeven. Die beleggers ontvangen derhalve het dividend dat over de preferente aandelen wordt uitgekeerd; zij hebben geen stemrecht in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Achmea. Dat stemrecht ligt bij Achmea Tussenholding B.V.

Aandeelhoudersvergaderingen

Naast de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders kunnen ook buitengewone vergaderingen van aandeelhouders worden belegd op basis van wet- en regelgeving, statuten en bedrijfsdocumentatie indien noodzakelijk geacht. Een buitengewone vergadering kan ook worden belegd door aandeelhouders met meer dan 10% van de stemrechten. Vanwege het wettelijk structuurregime dat van toepassing is op Achmea is de bevoegdheid van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders beperkt; uit hoofde van de wet en overeenkomsten zijn bepaalde verantwoordelijkheden bij de Raad van Commissarissen belegd. De goedkeuring van

AANDEELHOUDERS PER 31 DECEMBER 2014

	KAPITAAL-RECHTEN	STEM-RECHTEN
Vereniging Achmea (direct en via STAK)	65.30%	61.63%
Rabobank	29.21%	27.57%
BCP Group	2.77%	2.61%
Gothaer Allgemeine Versicherung	0.52%	0.49%
Gothaer Finanz Holding	0.59%	0.56%
Schweizerische Mobiliar Holding	0.69%	0.65%
Stichting Beheer Aandelen Achmea	0.92%	0.86%
Achmea Tussenholding B.V.*		5.63%

** Preferente aandelen*

de aandeelhouders is niettemin noodzakelijk voor belangrijke vennootschapsrechtelijke besluiten zoals statutenwijziging; goedkeuring van de jaarrekening, waaronder winstverdeling en dividend; besluiten over de uitgifte van aandelen of de toekenning van rechten om in te schrijven op aandelen (of om de Raad van Bestuur aan te wijzen om dergelijke uitgiften of toekenningen te regelen); verlaging van het aandelenkapitaal van Achmea; benoeming en ontslag van leden van de Raad van Commissarissen en besluiten om Achmea te ontbinden, te fuseren of te splitsen. Cruciale strategische besluiten die een fundamentele koerswijziging inhouden in de strategie van Achmea en ook grootschalige investeringen moeten in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders met 80% van de stemmen worden goedgekeurd. In de in maart 2014 gehouden jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders – zijn naast de reguliere besluiten over het jaarverslag en de jaarrekening 2013, het dividendbeleid, de dividenduitkering en het decharge van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, besluiten genomen over de (her) benoeming van leden van de Raad van Commissarissen en is uitgebreid stilgestaan bij vragen van een van de minderheidsaandeelhouders over de governance van de Groep. Daarnaast is in een buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders positief besloten over de benoemingen van mevrouw Hofste en de heer Wijmenga tot lid van de Raad van Commissarissen en heeft de aandeelhoudersvergadering ingestemd met het terugtreden uit de Raad van Commissarissen van de heer Minderhoud per 31 december 2014 en de heer Overmars per 26 maart 2015. Ook is in die vergadering positief besloten over de voorgestelde aanpassing van het vrijwaringenbeleid ten aanzien van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Achmea B.V.

Stemrecht

Aan het A-aandeel, dat indirect door Vereniging Achmea wordt gehouden, zijn specifieke rechten verbonden, waaronder het recht om een niet-bindende voordracht aan de Raad van Commissarissen te doen over de benoeming van leden van de Raad van Bestuur, de benoeming van de voorzitter van de Raad van Commissarissen, de goedkeuring van een besluit over het ontbinden, fuseren of splitsen van Achmea en de uitgifte en overdracht van aandelen Achmea. De houders van certificaten van aandelen die op het A-aandeel en op gewone aandelen Achmea zijn uitgegeven hebben het recht om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen, zij hebben echter geen stemrecht. Aandeelhouders en houders van certificaten van aandelen kunnen iemand schriftelijk machtigen om ze te vertegenwoordigen. Leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen hebben de bevoegdheid om de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij te wonen. Zij hebben bij deze vergadering een adviserende en informerende rol.

Statutaire bepalingen dividendbeleid

De uitkering van dividend is vastgelegd in de statuten van Achmea. Dividend is verschuldigd en betaalbaar vier weken nadat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders dat dividend heeft vastgesteld (tenzij een andere datum wordt bepaald). De Raad van Bestuur kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorstellen om het dividend geheel of gedeeltelijk anders dan in contanten uit te keren. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan besluiten het geheel of een deel van het nettoresultaat uit te keren. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op voorstel van de Raad van Bestuur besluiten tot de uitkering van een interimdividend. Het dividendbeleid van Achmea wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Kapitaal en Liquiditeitmanagement.

Biografieën bestuurders en commissarissen

Raad van Bestuur

WILLEM A.J. VAN DUIN (1960)

Voorzitter van de Raad van Bestuur

Willem van Duin is in 1987 bij Achmea in dienst gekomen. Hij heeft voordat hij in 2004 in de Raad van Bestuur werd benoemd diverse posities bekleed op het niveau van de houdstermaatschappij, alsook bij de divisies Zorg, Intermediair en Direct. Hij werd op 1 oktober 2008 benoemd tot vicevoorzitter van de Raad van Bestuur en op 10 februari 2009 tot voorzitter. Behalve zijn overkoepelende verantwoordelijkheid voor Achmea als geheel omvatten zijn kernverantwoordelijkheden onder andere Internal Audit, Bestuursbureau, Communicatie & MVO, externe toezichthouders en de centrale ondernemingsraad. Daarnaast is de heer Van Duin o.a. voorzitter van de Raad van Bestuur van European Alliance Partners Eurapco en is hij bestuurslid van het Verbond van Verzekeraars, van het dagelijks bestuur van VNO-NCW en van de Nationale Coöperatieve Raad. Internationaal is hij lid van de International Federation of Health Plans (IFHP) en van de Strategic Board van Insurance Europe, de Europese federatie van (her)verzekeraars.

HUUB ARENDSE (1958)

Chief Financial Officer

Huub Arendse is in april 2013 toegetreden tot de Raad van Bestuur van Achmea als Chief Financial Officer. Na zijn studie economie aan de VU Amsterdam is hij zijn carrière begonnen bij Peat Marwick Nederland, later opgegaan in KPMG. Hij is een gekwalificeerde registeraccountant sinds 1985. De heer Arendse was van 2003 tot 2007 voorzitter van KPMG Financial Services. De heer Arendse was tot zijn overstap naar Achmea ook lid van het Global Insurance Leadership Team van KPMG International. Door zijn internationale betrokkenheid bij beursgenoteerde en andere verzekeringsbedrijven heeft hij zeer brede ervaring met verschillende verzekeringsactiviteiten zoals schade-, zorg-, leven- en herverzekeringen. Zijn kernverantwoordelijkheden binnen de Raad van Bestuur zijn Financiën, Fiscale Zaken, Treasury, Centrale Dienstverlening en Staalbankiers. De heer Arendse is daarnaast o.a. lid van de Commissie Financieel-Economische Zaken van het Verbond van Verzekeraars.

Van links naar rechts: Huub Arendse, Willem van Duin, Roelof Konterman, Danny van der Eijk en Jeroen van Breda Vriesman. Henk Timmer staat niet op deze foto.

JEROEN A.S. VAN BREDA VRIESMAN (1967)

Jeroen van Breda Vriesman studeerde rechten aan de Universiteit van Utrecht en is zijn loopbaan begonnen bij ING Groep, waar hij bij Nationale Nederlanden een aantal managementfuncties bekleedde. In 2004 kwam hij bij Achmea als voorzitter van de divisies Zorg & Gezondheid en Sociale Zekerheid. Van 2006 tot eind september 2008 was hij voorzitter van de divisie Zorg, waarna hij is benoemd tot lid van de Raad van Bestuur van Achmea. Zijn kernverantwoordelijkheden zijn onder andere de productdivisie Pensioen & Leven, Syntrus Achmea, Achmea Bank, Divisie Interpolis en Strategie, M&A en Innovatie. De heer Van Breda Vriesman is commissaris bij een aantal entiteiten van Achmea. Daarnaast is hij o.a. lid van de Raad van Commissarissen van het AAR Kenya, lid van de Raad van Toezicht van het Oogziekenhuis in Rotterdam en lid van de Raad van Toezicht van Netspar, het Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement.

DANNY VAN DER EIJK (1958)

Danny van der Eijk heeft, na het behalen van zijn professionele verzekeringskwalificaties, een MBA gevolgd in Henley (VK). Van 1984 tot 2002 was hij werkzaam in diverse functies bij Royal & SunAlliance Benelux, waarvan de laatste twee jaar als CEO. Binnen Achmea werd hij directeur bij Avéro Achmea, algemeen directeur van Achmea Commercial lines en vervolgens divisievoorzitter van de directe distributiedivisie. In oktober 2008 trad hij toe tot de Raad van Bestuur. Zijn kernverantwoordelijkheden zijn onder andere Divisie Centraal Beheer, Achmea Corporate Relaties, de productdivisie Schade & Inkomen, Markt Strategie, Achmea Herverzekering, Independer en InShared. De heer van der Eijk is commissaris bij een aantal entiteiten van Achmea. Hij is daarnaast o.a. voorzitter van het Centrum voor Verzekeringsstatistiek (CVS) en vicevoorzitter van het Sectorbestuur Schade van het Verbond van Verzekeraars. Hij is tevens lid van het kennisinstituut voor de financiële, verzekerings- en beleggingssector en bestuurslid van de International Insurance Society.

ROELOF KONTERMAN (1956)

Roelof Konterman is sinds 1983 werkzaam bij Achmea in diverse functies, waaronder vijf jaar in Zweden en de Verenigde Staten. Hij begon als marketingmanager bij het onderdeel dat nu Avéro Achmea is en heeft daarnaast ook gewerkt als directeur bij FBTO. Vanaf 2000 heeft hij verschillende managementposities vervuld voor Divisie Zorg en voor aan zorg gerelateerde bedrijfsonderdelen, zoals Eurocross en de diverse Zorgdiensten. Vanaf 2008 was hij voorzitter van Divisie Zorg & Gezondheid, waar hij onder andere verantwoordelijk was voor de bundeling Achmea en Agis in 2011. Per 1 april 2013 is de heer Konterman toegetreden tot de Raad van Bestuur. Zijn kernverantwoordelijkheden binnen de Raad van Bestuur zijn Divisie Zilveren Kruis en Divisie De Friesland, de internationale activiteiten van de Groep en IT. De heer Konterman is daarnaast o.a. voorzitter van de Raad van Commissarissen van Eureko Sigorta, lid van het Innovatie platform PGGM, een netwerkorganisatie gericht op stimuleren samenwerking wonen, zorg en pensioen en van de Raad van Advies van LSP, een innovatiefonds. De heer Konterman was van 2009 tot 1 januari 2015 lid van het bestuur van Zorgverzekeraars Nederland.

HENK TIMMER (1961)

Chief Risk Officer (benoemd per 1 maart 2014)
Henk Timmer is in maart 2014 toegetreden tot de Raad van Bestuur. De heer Timmer studeerde in Utrecht en Tilburg en heeft verschillende functies gehad in auditing, consultancy en ICT. Zijn loopbaan bij Achmea is hij in 1997 gestart in de functie van auditor en manager voor verschillende business units waaronder IT, Zorg, Schade en het Intermediair bedrijf. Per 2008 is de heer TImmer benoemd als algemeen directeur Group Audit & Risk Services. In die rol heeft hij leiding gegeven aan de stafdiensten Audit, Risk en Integrity. In 2012 is de auditfunctie gescheiden en werd hij Directeur Internal Audit, met als scope de gehele Achmea Groep, zowel nationaal als internationaal. De heer Timmer is per 1 maart 2014 toegetreden tot de Raad van Bestuur. Zijn kernverantwoordelijkheden binnen de Raad van Bestuur zijn Risicomanagement, Personeel & Organisatie, Internal Audit , Compliance en Juridische Zaken. Naast de functie bij Achmea is de heer Timmer o.a. voorzitter van de adviesraad van de auditopleiding bij de Erasmus Universiteit. Ook is de heer Timmer in het recente verleden nauw betrokken geweest als bestuurder bij het Institute for Internal Auditors en de NOREA.

Raad van Commissarissen

ERIK A.J. VAN DE MERWE (1950)

Voorzitter van de Raad van Commissarissen

Erik van de Merwe is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen en het Audit & Risk Committee van Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. Buiten Achmea heeft de heer Van de Merwe een aantal andere commissariaten. Hij is lid van de Raad van Commissarissen en van het Audit Committee en voorzitter van het Risk Committee van Rabobank Nederland, niet-uitvoerend voorzitter van GWK Travelex, voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van de auditcommissie van de Nederlandse Brandwonden Stichting, alsmede voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van de Audit Committee van de Euro Tissue Bank. De heer Van de Merwe is ook voorzitter van het Bestuur van het Curatorium Compliance & Integriteit van de Vrije Universiteit, lid van de Raad van Advies van het Institute of Internal Auditors, jurylid van de Henri Sijthoff-prijs en lid van het bestuur van KidsRights.

JOKE S.T. VAN LONKHUIJZEN-HOEKSTRA (1960)

Joke Van Lonkhuijzen-Hoekstra is lid van de Raad van Commissarissen. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen. Tot de fusie van Vereniging De Friesland, de aandeelhouder van De Friesland Zorgverzekeraar, en Vereniging Achmea en de daarop volgende overdracht van de activiteiten van de Friesland Groep naar Achmea, was zij lid van de Raad van Commissarissen en de Audit Commissie van De Friesland Zorgverzekeraar N.V. Zij heeft een brede achtergrond in de zorgsector en begon haar loopbaan als verpleegkundige. Tot 2012 was zij voorzitter en CEO van GGZ inGeest in Amsterdam, sinds 2013 is zij CFO en lid van de Raad van Bestuur van Cordaan. Daarnaast is zij lid van de Raad van Toezicht en de Audit en Risk Commissie van het Trimbos-instituut, bestuurslid van de NVZD en voorzitter van het Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Van links naar rechts: Petri H.M. Hofsté, Lineke Sneller, Aad Veenman, Erik van de Merwe, Mijntje Lückerath-Rovers, Roel Wijmenga, Antoon Vermeer en Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra. Paul Overmars staat niet op de foto.

MIJNTJE LÜCKERATH-ROVERS (1968)

Mijntje Lückerath-Rovers is lid van de Raad van Commissarissen. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Pensioen- & Levensverzekeringen N.V. Mevrouw Lückerath-Rovers is Hoogleraar Corporate Governance aan Tilburg University. Zij is daarnaast commissaris bij ASN Bank Investments funds en Groenfonds, bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland, lid van de Raad van Toezicht KNGF Geleidehonden, lid van de Commissie Publiek Belang bij EY Accountants LLP en lid van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen. Zij is redactielid van een aantal (populair-) wetenschappelijke publicaties, waaronder het tijdschrift Goed Bestuur en het Jaarboek Corporate Governance.

PAUL F.M. OVERMARS (1945)

Paul Overmars is lid van de Raad van Commissarissen. Hij is tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen en lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Schadeverzekeringen N.V. Deze drie commissariaten eindigen op 26 maart 2015. Daarnaast is Paul Overmars bestuurslid van Stichting Continuïteit Eureko/Achmea (SCEA). Tot 1 januari 2014 was hij voorzitter van de Achmea Foundation. Voor zijn pensionering in 2004 was de heer Overmars CEO van Achmea en vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van Eureko. Op 31 maart 2010 werd hij tot voorzitter van Vereniging Achmea benoemd. Tot 17 juni 2010 was hij lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland. Tot medio 2005 was hij voorzitter van het Bestuur van het Verbond van Verzekeraars en lid van het Dagelijks en Algemeen Bestuur van VNO-NCW.

LINEKE C.W. SNELLER (1965)

Lineke Sneller is lid van de Raad van Commissarissen. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen. Mevrouw Sneller is hoogleraar Accounting Information Systems en Management Accounting aan Nyenrode Business Universiteit. Zij begon haar loopbaan in 1988 bij Ortec Consultants en heeft de afgelopen vijftien jaar CIO-posities bekleed bij InterfaceFLOR, Tele2 en Vodafone. Mevrouw Sneller is lid van het adviescollege Informatievoorziening Nationale Politie en lid van Commissarissen van Prorail.

AAD W. VEENMAN (1947)

Aad Veenman is lid van de Raad van Commissarissen. Hij is tevens commissaris van Achmea Schadeverzekeringen N.V. Van 2002 tot 2009 was hij voorzitter en CEO van de NS. Daarvoor had hij een lange loopbaan bij het industriële concern Stork, waar hij vanaf 1990 lid was van de Raad van Bestuur en CEO van 1998 tot en met 2002. Tot medio juni 2010 was hij tevens commissaris bij Rabobank Nederland. De heer Veenman is op dit moment voorzitter van de Raad van Commissarissen van TenneT B.V., lid van de Raad van Commissarissen van Prysmian Netherlands Holding B.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Royal Huisman Shipyard.

ANTOON J.A.M. VERMEER (1949)

Antoon Vermeer is lid van de Raad van Commissarissen. Hij is tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea Schadeverzekeringen N.V. De heer Vermeer is mede-eigenaar van een melkveebedrijf en tot juni 2014 vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Rabobank Nederland.

PETRI H.M. HOFSTÉ (1961) (PER 1 JANUARI 2015)

Petri Hofsté is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2015. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. Mw. Hofsté is Registeraccountant en is haar loopbaan gestart bij KPMG waar zij tot 2006 partner was in de Financial Services audit praktijk. Vervolgens was zij ondermeer group controller en deputy CFO van ABN AMRO Group, divisie-directeur Toezicht banken van DNB en CFRO van APG Groep N.V. Mevrouw Hofsté is lid van de Raad van Commissarissen van Kasbank N.V. en BNG Bank N.V., lid van het bestuur van de Stichting Nyenrode, de Verenging Hendrick de Keyser en lid van de adviesraad van MSc Accounting & Control opleiding van de Vrije Universiteit.

ROEL TH. WIJMENGA (1957) (PER 1 JANUARI 2015)

Roel Wijmenga is benoemd als lid van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2015. Hij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. en van Achmea Schadeverzekeringen N.V. De heer Wijmenga was van februari 2009 tot mei 2014 CFO van ASR Verzekeringen. Daarvoor was hij o.a. lid van de Raad van Bestuur van Achmea, van de Hoofddirectie Interpolis. De heer Wijmenga bekleedde diverse business-functies in de verzekeringsbranche, bij AMEV en Fortis. Tevens was hij van 2002 tot en met 2007 voorzitter van de werkgeversdelegatie voor de cao voor de verzekeringsbedrijfstak. De heer Wijmenga is op dit moment o.a. lid van de Raad van Commissarissen van Bouwinvest en voorzitter van het Philips Pensioen Fonds.

Overige informatie

OVERIGE INFORMATIE

Verkorte geconsolideerde jaarrekening	94
Verklaring van de Raad van Bestuur van Achmea B.V.	100

GECONSOLIDEERDE BALANS

(€ MILJOEN)

	31-12-2014	31-12-2013	01-01-2013
Activa			
Immateriële activa	1.066	1.299	1.689
Deelnemingen	145	152	163
Terreinen, gebouwen en bedrijfsmiddelen voor eigen gebruik	472	523	569
Vastgoedbeleggingen	1.125	1.200	1.172
Beleggingen	47.137	43.686	42.122
Beleggingen voor rekening en risico polishouders	18.680	22.563	24.972
Kredieten bankbedrijf	15.227	15.251	16.436
Latente belastingvordering	528	523	385
Overlopende acquisitiekosten	139	172	198
Vorderingen uit herverzekering	1.436	904	964
Overige vorderingen	5.534	5.075	5.332
Liquide middelen	1.716	3.260	1.073
	93.205	**94.608**	**95.075**
Activa geclassificeerd als 'Bestemd voor verkoop'		36	38
Totaal activa	**93.205**	**94.644**	**95.113**
Eigen vermogen			
Eigen vermogen	9.804	9.687	10.463
Aandeel derden	14	15	20
Totaal eigen vermogen	**9.818**	**9.702**	**10.483**
Passiva			
Verzekeringstechnische voorzieningen	44.545	39.751	39.006
Verzekeringstechnische voorzieningen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	17.014	19.387	22.259
Beleggingscontracten	2.158	2.015	2.123
Pensioenvoorziening	989	793	755
Overige voorzieningen	413	274	282
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	6.306	5.981	5.351
Leningen en opgenomen gelden	7.011	11.131	9.623
Derivaten	1.896	1.491	1,779
Latente belastingverplichting	19	15	53
Te betalen vennootschapsbelasting	89	67	86
Overige schulden	2.947	4.001	3.275
	83.387	84.906	84.592
Passiva geclassificeerd als 'Bestemd voor verkoop'		36	38
Totaal eigen vermogen en passiva	**93.205**	**94.644**	**95.113**

GECONSOLIDEERD OVERZICHT WINST EN VERLIESREKENING

(€ MILJOEN)

	2014	2013
Baten		
Bruto geboekte premie Schade	3.688	3.794
Bruto geboekte premie Zorg	13.605	13.608
Bruto geboekte premie Pensioen & Leven	2.709	2.823
Totaal bruto geboekte premie	**20.002**	**20.225**
Herverzekeringspremies	–988	–726
Mutaties in voorziening voor niet-verdiende premies (na herverzekering)	–257	33
Netto verdiende premies	**18.757**	**19.532**
Aandeel in resultaat deelnemingen	3	3
Opbrengsten uit beleggingen	1.038	1.003
Gerealiseerde en ongerealiseerde winsten en verliezen	3.779	–139
Opbrengsten uit beleggingen voor rekening en risico van polishouders	2.044	1.819
Bancaire baten	658	676
Provisie- en commissiebaten, en inkomsten van dienstverleningscontracten	431	433
Overige baten	86	70
Totaal baten	**26.796**	**23.397**
Lasten		
Schades, uitkeringen en mutaties verzekeringstechnische voorzieningen	22.634	22.223
Schades, uitkeringen en mutaties verzekeringstechnische voorzieningen aandeel herverzekeraars	–891	–541
Winstdeling en bonussen voor polishouders	3.391	255
Mutaties in verzekeringstechnische voorzieningen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	–2.364	–2.892
Lasten uit hoofde van beleggingscontracten	159	156
Bedrijfskosten	2.975	2.857
Bancaire lasten	492	517
Rentelasten en soortgelijke kosten	88	96
Overige lasten	320	445
Totaal lasten	**26.804**	**23.116**
Resultaat voor belastingen	**–8**	**281**
Belastingen	–24	–68
Nettoresultaat	**16**	**349**
Nettoresultaat toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders	14	352
Aandeel niet-controlerend belang derden in deelnemingen	2	–3
Inkomsten per aandeel uit gecontinueerde bedrijfsactiviteiten (euro's) en verwaterde inkomsten per aandeel uit gecontinueerde bedrijfsactiviteiten (euro's)	–0,13	0,66

GECONSOLIDEERD OVERZICHT TOTAALRESULTAAT

(€ MILJOEN)

	2014	2013
Nettowinst	**16**	**349**
Posten die niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening		
Herwaarderingen van de netto pensioenvoorziening	–37	–291
Ongerealiseerde winsten en verliezen op terreinen en gebouwen voor eigen gebruik		–1
Totaal posten die niet zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening	**–37**	**–292**
Posten die zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening		
Omrekeningverschillen van vreemde valuta bij dochtermaatschappijen, deelnemingen en immateriële vaste activa	33	–95
Ongerealiseerde winsten en verliezen bij financiële instrumenten die zijn geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop'	1.917	–551
Aandeel in netto ongerealiseerd resultaat deelnemingen	–6	–26
Toevoeging aan /onttrekking van voorziening voor winstdeling en bonussen voor polishouders	–1.544	588
Winsten en verliezen bij financiële instrumenten 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en Verliesrekening bij verkoop	–93	–147
Bijzondere waardeverminderingen van financiële instrumenten 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en Verliesrekening	18	18
Totaal posten die zullen worden gereclassificeerd naar de winst- en verliesrekening	**325**	**–213**
Netto ongerealiseerd resultaat (net other comprehensive income)	**288**	**–505**
Totaalresultaat	**304**	**–156**
Totaalresultaat toewijsbaar aan:		
Aandeelhouders	302	–153
Aandeel niet-controlerend belang derden in deelnemingen	2	–3

1 Gepresenteerd als onderdeel van Overige reserves

2 Gepresenteerd als onderdeel van de Herwaarderingsreserve

3 Gepresenteerd als onderdeel van de Reserve koersverschillen

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN MUTATIES IN HET EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

2014	AANDELEN KAPITAAL	EIGEN AANDELEN	WETTELIJKE RESERVE	HERWAARDERINGS RESERVE	RESERVE KOERS VERSCHILLEN	HEDGING RESERVE	OVERIG RESERVES	NETTO RESULTAAT	OVERIGE VERMOGENS - INSTRUMENTEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN DAT TOEKOMST AAN AANDEELHOUDERS	BELANG VAN DERDEN	TOTAAL EIGEN VERMOGEN
Stand per 1 januari	**11.357**	**–235**	**662**	**576**	**–260**	**–7**	**–3,725**	**352**	**967**	**9.687**	**15**	**9.702**
Netto ongerealiseerd resultaat (net other comprehensive income)				289	36		–37			288		288
Nettoresultaat								14		14	2	16
Totaalresultaat				**289**	**36**		**–37**	**14**		**302**	**2**	**304**
Toevoeging aan reserves			8	–12			356	–352				
Dividend- en couponbetalingen							–200			–200		–200
Uitgifte, inkoop en verkoop van vermogensinstrumenten												
Overige mutaties				18	–1		–2			15	–3	12
Stand per 30 juni	**11.357**	**–235**	**670**	**871**	**–225**	**–7**	**–3,608**	**14**	**967**	**9.804**	**14**	**9.818**

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(€ MILJOEN)

	2014	2013
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor belasting	–8	281
Aanpassingen voor non-cash items en herrubriceringen		
Ongerealiseerd resultaat op beleggingen inclusief resultaten op vreemde valuta	–4.548	–19
Amortisatie en afboekingen op immateriële activa, eigendommen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen.	320	432
Amortisatie van latente accquisitiekosten	48	43
Omzet uit deelnemingen en joint ventures	–3	–2
Waardeveranderingen in kredieten bankbedrijf	53	36
Rentelasten	90	–49
	–4.048	**722**
Mutaties in activa en passiva		
Mutaties in vorderingen en 'accruals' en andere passiva	–1.857	718
Mutaties in verzekeringstechnische voorzieningen netto van herverzekeringen	116	–1.383
Mutaties in vennootschapsbelasting	–53	–59
Mutaties in voorzieningen	137	–8
Mutaties in personeelsvoorzieningen	159	–302
	–1.498	**–1.034**
Mutaties uit operationele active en passiva		
Aankoop van beleggingen in vastgoed	–3	–13
Aankoop van beleggingen	–27.788	–24.018
Aankoop van beleggingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	–8.541	–13.185
Beleggingen in kredieten bankbedrijf	–889	–444
Desinvestering van beleggingen in vastgoed	32	42
Desinvesteringen van beleggingen	30.108	23.701
Desinvesteringen van beleggingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	14.180	13.489
Desinvesteringen van kredieten bankbedrijf	996	1.255
Gekapitaliseerde latente acquisitiekosten	–17	–16
Mutaties in toevertrouwde middelen bankbedrijf en leningen en opgenomen gelden	325	631
Overige mutaties	14	100
Betaalde vennootschapsbelasting	–12	–6
	8.405	**1.536**

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT VERVOLG

(€ MILJOEN)

	2014	2013
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Aankoop van dochterondernemingen, deelnemingen en joint ventures		24
Aankoop van vastgoed voor eigen gebruik en bedrijfmiddelen	–37	–82
Verkoop van dochterondernemingen, deelnemingen en joint ventures	8	–10
Verkoop van vastgoed voor eigen gebruik en bedrijfmiddelen	54	15
	25	**–53**
Uitgifte, inkoop en verkoop van eigen vermogen instrumenten		–358
Dividend en couponbetalingen	–200	–273
Betaalde rente	–126	70
Overige kredietfaciliteiten	–4.104	1.580
	–4.430	**1.019**
Netto kasstroom	**–1.546**	**2.190**
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	3.260	1.073
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	**1.716**	**3.260**
	–1.544	**2.187**
Geldmiddelen en kasequivalenten betreffen:		
Kas- en banksaldi	1.394	2.732
Deposito's	322	528
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 dcember	**1.716**	**3.260**

Verklaring van de Raad van Bestuur van Achmea B.V.

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag 2014, inclusief de jaarrekening 2014. De geconsolideerde jaarrekening 2014 is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Unie aangenomen International Financial Reporting Standards zoals van kracht per 31 december 2014. De enkelvoudige jaarrekening 2014 en het verslag van de Raad van Bestuur 2014 zijn opgesteld in overeenstemming met Boek 2, Titel 9 BW, en de Wet op het financieel toezicht, hoofdstuk 5.1a. De Raad van Bestuur heeft op 20 februari 2015 de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening van Achmea B.V. beoordeeld en toestemming verleend om deze voor te leggen aan de Raad van Commissarissen.

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. heeft verklaard dat, voor zover hem bekend, de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2014 van Achmea B.V. een getrouw beeld geven van de activa, passiva, financiële positie en de winst of het verlies van Achmea B.V. en dat de gegevens daarin geen omissies bevatten die de reikwijdte van gedane uitspraken substantieel zullen veranderen.

De Raad van Bestuur of Achmea B.V. verklaart verder dat het Verslag van de Raad van Bestuur 2014 een getrouw beeld geeft van de situatie per 31 december 2014, de ontwikkeling en resultaten gedurende 2014 en de belangrijkste risico's voor de bedrijfsactiviteiten van de Groep beschrijft. De geconsolideerde jaarrekening 2014 en de jaarrekening 2014 van Achmea B.V. zullen op 26 maart 2015 ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgelegd

Zeist, 5 Maart 2015

Raad van Bestuur
W.A.J. van Duin, voorzitter
H. Arendse
J.A.S. van Breda Vriesman*
D. van der Eijk**
R. Konterman
H. Timmer

** Dit geïntegreerde rapport (bestaande uit het jaarverslag, de verkorte jaarrekening en de overige gegevens van Achmea B.V.) is niet ondertekend door de heer Van Breda Vriesman. De heer Van Breda Vriesman is tijdelijk teruggetreden als Lid van de Raad van Bestuur, zoals gecommuniceerd aan publiek en media in een Achmea persbericht op 4 september 2014.*

*** Dit geïntegreerde rapport (bestaande uit het jaarverslag, de verkorte jaarrekening en de overige gegevens van Achmea B.V.) is niet ondertekend door de heer Van der Eijk. Als gevolg van een periode van sabbatical leave is de heer Van der Eijk tijdelijk teruggetreden als lid van de Raad van Bestuur van Achmea B.V.*

Bijlagen

BIJLAGEN

A. Rapportage code verzekeraars	102
B. Begrippenlijst	116
C. Overige klantinformatie	120
D. Overige personele informatie	121
E. Overige milieu informatie	126
F. Duurzaam belegd vermogen	129
G. Implementatie PSI	131
H. GRI index	133

Rapportage code verzekeraars

Inleiding
Op 15 december 2010 publiceerde het Verbond van Verzekeraars de Governance principes, ook wel de 'Code Verzekeraars' genoemd. De Code Verzekeraars sluit aan bij de uitgangspunten van de door de Nederlandse Vereniging van Banken opgestelde Code Banken. In de Code Verzekeraars zijn voor Nederlandse verzekeraars de beginselen uiteengezet met betrekking tot corporate governance, risicomanagement, audit en beloningsbeleid. De Code Verzekeraars is per 1 juli 2013 uitgebreid met twee principes gericht op de verantwoording over de naleving van de Code Verzekeraars en de naleving van wet- en regelgeving.

De Code Verzekeraars is van toepassing op alle verzekeraars die beschikken over een vergunning verleend op grond van de Wet op het financieel toezicht (Wft). Verzekeraars waarop de Code Verzekeraars van toepassing is en die deel uitmaken van een groep kunnen onderdelen van de Code op het niveau van de groep dan wel de verzekeringsgroep toepassen. Voor zover van toepassing werken de principes van de Code Verzekeraars door op de desbetreffende verzekeraars in de groep.

Achmea B.V. ('Achmea') heeft ervoor gekozen om over de naleving van de Code Verzekeraars te rapporteren op Groepsniveau vanwege de structuur van haar organisatie en de governance van de Groep. Vanuit eenheid van bestuur, beleid en toezicht is de Raad van Bestuur van Achmea verantwoordelijk voor het besturen van en vaststelling en uitvoering van de strategie van de Achmea Groep, het groepsbeleid binnen de Achmea Groep en de integrale aansturing van de Achmea Groep. De Raad van Commissarissen van Achmea houdt toezicht op de hele groep om te waarborgen dat bestuur en beleid overal gelijkgeschakeld is.

De statutaire directies van de groepsvennootschappen binnen de Achmea Groep, soms onder toezicht van een eigen raad van commissarissen, hebben naast de algemene wettelijke en statutaire verantwoordelijkheid voor de eigen vennootschap tevens de verantwoordelijkheid voor de implementatie van groepsbeleid, voor zover dit binnen de betreffende vennootschap dient plaats te vinden.

Met de inrichting van de huidige governance en het beleid dat geldt voor de gehele Achmea Groep is de Raad van Bestuur van oordeel dat de principes van de Code Verzekeraars door de verzekeringsentiteiten voldoende worden toegepast voor rapportage op Groepsniveau. In de jaarrekeningen van de verzekeraars binnen de groep wordt verwezen naar de rapportage op Groepsniveau; eventuele bijzonderheden op entiteitniveau worden toegelicht in het directieverslag van de jaarrekening van de betreffende entiteit.

Buiten de scope van deze geconsolideerde rapportage over de naleving van de Code Verzekeraars vallen de verzekeringsentiteiten van de De Friesland Groep[1]. Gezien hun zelfstandige positie ten opzichte van de Achmea Groep dragen zij zelf zorg voor de toepassing en de rapportage over de naleving van de Code Verzekeraars en worden zij niet in deze publicatie behandeld. Daarnaast rapporteren de bankonderdelen van Achmea (Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V.) separaat over hun naleving van de Code Banken. Deze rapportages zijn gepubliceerd op hun respectievelijke websites www.achmeabank.nl en www.achmeabank.com en www.staalbankiers.nl. Het rapport van de De Friesland Groep is gepubliceerd op de website www.defriesland.nl.

Iedere verzekeraar moet in zijn (groeps)jaarverslag en op zijn (groeps)website per bepaling uit de Code Verzekeraars vermelden op welke wijze hij de betreffende bepaling in het voorafgaande jaar heeft toegepast. Indien de verzekeraar niet (volledig) voldoet aan een bepaling legt hij uit waarom. Achmea heeft in het Jaarverslag 2014, dat op de websites www.achmea.nl en www.achmea.com is gepubliceerd, deze publicatie als bijlage opgenomen. Daarnaast zijn in het Corporate Governance hoofdstuk van het Jaarverslag 2014 de bepalingen toegelicht waaraan Achmea in 2014 nog niet (volledig) voldoet.

Achmea is zich bewust van de maatschappelijke aspecten van ondernemen en de rol die een verzekeraar vervult in de samenleving. Achmea onderschrijft de Code Verzekeraars dan ook volledig en ziet de Code Verzekeraars als een belangrijke stap om het vertrouwen in het verzekeringswezen te herstellen, stabiliteit te waarborgen en de belangen te beschermen van alle betrokken partijen. Herstel van vertrouwen in de sector vraagt om een duurzame benadering en voortdurende aandacht. Achmea heeft in 2014 belangrijke stappen gezet om de toepassing van de principes van de Code Verzekeraars waar relevant nog verder in te vullen. Dit is echter een continue proces, waarbij ook de behoeften van allen bij de onderneming betrokkenen aan verandering onderhevig zijn en waarbij tevens invulling gegeven wordt aan de implementatie van met de Code Verzekeraars overlappende wet- en regelgeving. Achmea zal zich er dan ook zeer toe inspannen om de Code Verzekeraars naar de letter, maar ook naar de geest, toe te blijven passen.

PRINCIPE		TOELICHTING
Naleving Code en transparante verantwoording		
1.1	Verantwoording Code. De verzekeraar vermeldt gemotiveerd in zijn (groeps)jaarverslag en op zijn (groeps)website per bepaling uit de Code op welke wijze hij de betreffende bepaling toepast. Indien de verzekeraar niet (volledig) voldoet aan de bepaling legt hij uit waarom. De verantwoordingstekst in het jaarverslag en op de website moeten eenvoudig vindbaar zijn.	Achmea past dit principe toe. In het Jaarverslag 2014 van Achmea is middels deze rapportage gemotiveerd weergegeven op welke wijze Achmea de Code Verzekeraars toepast en wordt verwezen naar de vindplaats van deze rapportage op de website www.achmea.nl en www.achmea.com. Zowel in deze rapportage als in het Corporate Governance hoofdstuk van het Jaarverslag is gemotiveerd weergegeven aan welke bepalingen Achmea nog niet volledig voldoet.
Raad van Commissarissen		
2.1.1.	De raad van commissarissen is zodanig samengesteld, dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur, onafhankelijkheid en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de raad van commissarissen.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen bestaat uit onafhankelijke leden die bij de vervulling van hun taak geleid worden door de belangen van de onderneming als geheel. De leden van de Raad van Commissarissen worden geselecteerd en voorgedragen op basis van een vastgesteld profiel waarin vereiste achtergrond/opleiding/training/diploma's, (internationale) ervaring, vaardigheden, diversiteit en onafhankelijkheid tot uitdrukking komen. Per 31 december 2014 bestaat de Raad van Commissarissen van Achmea uit vijf heren en drie dames; per 1 januari 2015 bestaat de Raad van Commissarissen uit vijf heren en vier dames. Daarmee is naast diversiteit in kennis, kunde en leeftijd, ook sprake van diversiteit in geslacht. Verkorte biografieën van de leden van de Raad van Commissarissen zijn gepubliceerd in het Jaarverslag 2014 dat te vinden is op de websites www.achmea.nl en www.achmea.com. De leden van de Raad van Commissarissen worden benoemd deels op basis van voordrachtsrechten van de aandeelhouders en deels op basis van het wettelijk versterkt aanbevelingsrecht van de COR. Alle voordrachten worden beoordeeld door de Raad van Commissarissen (en daarbinnen de Selectie- en Benoemingscommissie), benoeming vindt plaats door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hoewel alle commissarissen van Achmea in 'geest' en 'verschijning' onafhankelijk zijn, zijn per 1 januari 2015 drie van de negen leden van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. bestuurslid of commissaris van een partij die meer dan 10% van de aandelen van Achmea bezit. Vanwege de coöperatieve identiteit en de relatie met de aandeelhouders, die meer gericht zijn op het belang van de klant en de continuïteit van Achmea wordt dit als gepast gezien. Geen door individuele aandeelhouders of de COR voorgedragen groep commissarissen heeft een meerderheid in de Raad van Commissarissen en hoewel de commissarissen door de individuele aandeelhouders en/of de COR worden voorgedragen, worden zij uiteindelijk door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd op basis van hun deskundigheid en onafhankelijkheid in 'geest' en 'verschijning', en nemen zij deel aan de vergaderingen zonder verwijzing naar of vooroverleg met de partijen die hen hebben voorgedragen. De samenstelling van de zittende Raad van Commissarissen is dusdanig divers dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid van zijn leden de Raad van Commissarissen in staat stelt zijn diverse taken jegens de vennootschap en de bij de vennootschap betrokkenen naar behoren te vervullen. Voornoemde aspecten maken onderdeel uit van de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Commissarissen (zie ook principe 2.1.10). Hoewel formeel de besluitvorming in de Raad van Commissarissen op basis van meerderheid van stemmen geschiedt, wordt vanuit het oogpunt van collegiaal bestuur bij alle besluitvorming gestreefd naar consensus.

PRINCIPE		TOELICHTING
2.1.2.	De raad van commissarissen beschikt over een voldoende aantal leden om zijn functie, ook in de commissies van de raad, goed te kunnen uitoefenen. Het geschikte aantal leden is mede afhankelijk van de aard, omvang en complexiteit van de verzekeraar.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen bestond per 31 december 2014 uit acht leden; per 1 januari 2015 uit negen leden. Per 20 maart 2014 respectievelijk per 31 december 2014 zijn de heren Bé van der Weg en Marinus Minderhoud uitgetreden als lid van de Raad van Commissarissen; mevrouw Petri Hofsté en de heer Roel Wijmenga zijn per 1 januari 2015 toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Een aantal van negen tot tien commissarissen wordt gezien de huidige aard, omvang en complexiteit van de organisatie als een passend aantal leden beschouwd. Met een dergelijke omvang is een adequate bezetting van de commissies van de Raad van Commissarissen goed gewaarborgd.
2.1.3.	De leden van de raad van commissarissen beschikken over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de verzekeraar en van de belangen van alle bij de verzekeraar betrokken partijen. De raad van commissarissen maakt een evenwichtige afweging van de belangen van de bij de verzekeraar betrokkenen zoals zijn klanten, aandeelhouders en medewerkers.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen beschikt over gedegen kennis van de maatschappelijke functie van Achmea en van de belangen van de bij Achmea betrokken partijen. Deze vereisten worden in acht genomen bij de selectie van commissarissen. In dat kader wordt onder meer gekeken naar deskundigheid (o.a. op het gebied van governance, risk management, compliance en beloningsbeleid), de aanwezigheid van affiniteit met de (financiële) dienstverlening, de coöperatieve identiteit van de Achmea Groep, het onderschrijven van het vier-stakeholdermodel (klanten, medewerkers, aandeelhouders en distributiepartners) en het onderschrijven van de gewenste maatschappelijke positie van Achmea in publieke/private marktsegmenten. Beraadslaging binnen de Raad van Commissarissen vindt plaats met inachtneming van deze belangen en perspectieven.
2.1.4.	Ieder lid van de raad van commissarissen is in staat om de hoofdlijnen van het totale beleid van de verzekeraar te beoordelen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te vormen over de basisrisico's die daarbij worden gelopen. Voorts beschikt ieder lid van de raad van commissarissen over specifieke deskundigheid die noodzakelijk is voor de vervulling van zijn rol binnen de raad van commissarissen. Daartoe wordt, zodra een vacature in de raad van commissarissen ontstaat, een individuele profielschets voor het nieuwe lid van de raad van commissarissen opgesteld die past binnen de profielschets die voor de gehele raad is opgesteld.	Achmea past dit principe toe. Verwezen wordt naar het beschrevene onder principe 2.1.3 en de waarborgen daaromtrent in het Reglement van de Raad van Commissarissen en de profielschets van leden van de Raad van Commissarissen. Bij een vacature wordt aan de hand van de algemene profielschets en de reeds beschikbare expertise vastgesteld waaraan op dat moment aanvullend behoefte is. Geschikte kandidaten worden langs het profiel en de specifieke behoefte getoetst door de Selectie- en benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen en achtereenvolgens na instemming van de Raad van Commissarissen voor benoeming voorgedragen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De per 1 januari 2015 aangetreden commissarissen vullen de Raad van Commissarissen aan met extra seniore executive- en toezicht ervaring en met brede ervaring in de bank- en verzekeringswereld en ervaring in financiën, risk management, asset management. Alle commissarissen zijn onderworpen aan de betrouwbaarheids- en geschiktheidstoets van DNB. DNB heeft een positief oordeel ten aanzien van alle individuele leden van de Raad van Commissarissen.
2.1.5.	Bij de vervulling van de vacature van voorzitter van de raad van commissarissen wordt in de op te stellen individuele profielschets aandacht besteed aan de door de verzekeraar gewenste deskundigheid en ervaring met de financiële sector en bekendheid met de sociaal-economische en politieke cultuur en de maatschappelijke omgeving van de belangrijkste markten waarin de verzekeraar opereert.	Achmea past dit principe toe. De voorselectie van de per 5 april 2012 aangetreden voorzitter van de Raad van Commissarissen heeft plaatsgevonden door de Selectie & Benoemingscommissie van de Raad van Commissarissen en de Raad van Commissarissen zelf. De nieuwe voorzitter is achtereenvolgens door de houder van het prioriteitsaandeel A benoemd op basis van de criteria zoals beschreven in het destijds opgestelde profiel van de voorzitter van de Raad van Commissarissen, waarin deskundigheid, ervaring met de financiële sector en bekendheid met de sociaal-economische en politieke cultuur en de maatschappelijke omgeving van de belangrijkste markten waarin de verzekeraar opereert verankerd zijn.

PRINCIPE		TOELICHTING
2.1.6.	Ieder lid van de raad van commissarissen, de voorzitter in het bijzonder, is voldoende beschikbaar en bereikbaar om zijn taak binnen de raad van commissarissen en de commissies van de raad waarin hij zitting heeft naar behoren te vervullen.	Achmea past dit principe toe. De voldoende beschikbaarheid voor de adequate taakvervulling van de voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen blijkt in de praktijk door de aanwezigheid van doorgaans alle commissarissen bij formele vergaderingen en periodieke c.q. ad hoc bijeenkomsten tussen individuele leden van de Raad van Commissarissen met de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur. De Commissarissen bekleden naast hun commissariaat functies en nevenfuncties die in aantal en omvang goed verenigbaar zijn met het commissariaat bij Achmea en binnen de kaders van de Wet Bestuur en Toezicht vallen welke sinds 1 januari 2014 van kracht is. In 2014 was de presentie op de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en haar commissies nagenoeg 100%. Daarnaast worden soms onderwerpen buiten de vergadering aan de Raad van Commissarissen voorgelegd, waarbij eveneens iedereen deelneemt en zijn/haar oordeel uitspreekt.
2.1.7.	Ieder lid van de raad van commissarissen ontvangt een passende vergoeding in relatie tot het tijdsbeslag van de werkzaamheden. Deze vergoeding is niet afhankelijk van de resultaten van de verzekeraar.	Achmea past dit principe toe. De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen uitsluitend een vaste vergoeding welke onafhankelijk is van de resultaten van Achmea. De Remuneratie Commissie brengt advies uit aan de Raad van Commissarissen omtrent de vergoeding van de commissarissen. De Raad van Commissarissen doet op haar beurt een voorstel omtrent de vergoeding van de commissarissen aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Achmea, waarna vaststelling van de vergoeding door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal plaatsvinden. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Achmea heeft op 6 april 2011 de huidige vergoedingen vastgesteld; deze wordt periodiek geëvalueerd door de Raad van Commissarissen, voor het laatst in 2013. Daarbij is geconcludeerd dat vanwege de extra werkzaamheden ten behoeve van de Raden van Commissarissen van enkele onder toezicht staande ondernemingen binnen de groep er aanleiding is de vergoeding te verhogen; in 2014 heeft de Raad van Commissarissen geconcludeerd dat, gegeven de eind 2013 door de Raad van Bestuur aangekondigde besparingsmaatregelen, verhoging van de vergoeding vooralsnog niet passend is.
2.1.8.	De voorzitter van de raad van commissarissen ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de raad van commissarissen, dat tot doel heeft de deskundigheid van de commissarissen op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de verzekeraar en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Ieder lid van de raad van commissarissen neemt deel aan het programma en voldoet aan de eisen van permanente educatie.	Achmea past dit principe toe. Deskundigheidsvereisten en de verplichte permanente educatie zijn verankerd in het Reglement van de Raad van Commissarissen. In 2014 is in samenspraak met de voorzitter van de Raad van Commissarissen door Achmea permanente educatie verzorgd op het gebied van Informatiebeveiliging en Cybercrime, Strategische ontwikkelingen voor banken en verzekeraars, nationaal en internationaal, Solvency II en het Partiële Interne Model en is een bedrijfsbezoek gebracht aan de Divisie Centraal beheer met presentaties over de divisie als zodanig, retail distributie, zakelijke distributie, distributie pensioenen en 'customer engagement value'. Bijzondere omstandigheden daargelaten was de voltallige Raad van Commissarissen bij de permanente educatiesessies aanwezig. In reguliere vergaderingen van zowel de Raad van Commissarissen als haar subcommissies wordt voorts uitgebreid aandacht besteed aan o.a. relevante ontwikkelingen binnen de verzekeraar en de financiële sector, corporate governance, compliance, Klantbelang Centraal, risicomanagement, financiële verslaggeving en audit. Voor de per 1 januari 2015 toegetreden commissarissen wordt een introductieprogramma gemaakt, waarbij kennis gemaakt wordt met de belangrijkste facetten van de groep.
2.1.9.	De beoordeling van de effectiviteit van de in principe 2.1.8 bedoelde permanente educatie maakt deel uit van de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen.	Achmea past dit principe toe. De effectiviteit van de permanente educatie heeft deel uitgemaakt van de in juni 2014 uitgevoerde jaarlijkse evaluatie van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft de permanente educatie als goed en effectief ervaren en heeft de deskundigheid van de commissarissen op diverse thema's vergroot en verbreed.

PRINCIPE		TOELICHTING
2.1.10.	Naast de jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren van de raad van commissarissen wordt dit functioneren eens in de drie jaar onder onafhankelijke begeleiding geëvalueerd. De betrokkenheid van ieder lid van de raad van commissarissen, de cultuur binnen de raad van commissarissen en de relatie tussen de raad van commissarissen en de raad van bestuur maken deel uit van deze evaluatie.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen voert jaarlijks een uitgebreide evaluatie uit op haar eigen functioneren aan de hand van feedbackformulieren, waarvan de uitkomst wordt besproken in een speciaal daartoe belegde vergadering. De voorbereiding van de evaluatie en de analyse van de individuele bevindingen van de commissarissen heeft in 2012 plaatsgevonden onder onafhankelijke, externe, begeleiding. Een groot aantal onderwerpen wordt aan de evaluatie onderworpen, waaronder het functioneren van de Raad van Commissarissen in het algemeen, onderling en de diverse commissies, de mogelijkheid om de bij de functie horende verantwoordelijkheden te dragen, de relatie van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur, de COR en andere relevante relaties binnen de onderneming, het niveau van informatievoorziening, de relatie met aandeelhouders en overige aspecten van het functioneren van de Raad van Commissarissen zoals educatie, informele contacten en dergelijke.
2.2.1.	Bij zijn toezicht besteedt de raad van commissarissen bijzondere aandacht aan het risicobeheer van de verzekeraar. Iedere bespreking van het risicobeheer wordt voorbereid door een risico- of vergelijkbare commissie, die daartoe door de raad van commissarissen uit zijn midden is benoemd.	Achmea past dit principe toe. Risicobeheer (van financiële en niet-financiële risico's) is onderwerp van gesprek in iedere Audit & Risk Committee vergadering; de voorzitter van het Audit & Risk Committee doet vervolgens uitgebreid verslag in de opvolgende vergadering van de Raad van Commissarissen, waarin de desbetreffende onderwerpen vervolgens waar opportuun nader besproken en bediscussieerd worden. De risk appetite is in december 2014 door de Raad van Bestuur herijkt en na discussies met het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen met enkele wijzigingen opnieuw vastgesteld.
2.2.2.	Voor de risicocommissie gelden, evenals voor de auditcommissie, specifieke competentie- en ervaringseisen. Zo moet een aantal leden van de risicocommissie beschikken over grondige kennis van de financieel-technische aspecten van het risicobeheer of over de nodige ervaring die een gedegen beoordeling van risico's mogelijk maakt en moet een aantal leden van de audit-commissie beschikken over grondige kennis van financiële verslaglegging, interne beheersing en audit of over de nodige ervaring die een gedegen toezicht op deze onderwerpen mogelijk maakt.	Achmea past dit principe toe. De betreffende competentievereisten zijn in algemene zin gewaarborgd in het profiel van leden van de Raad van Commissarissen en het Reglement van de Raad van Commissarissen (complementariteit in de samenstelling van de Raad van Commissarissen, maar ook deskundigheidseis op het gebied van risk management), en meer specifiek in het Reglement van het Audit & Risk Committee. Deze eisen worden in aanmerking genomen bij de voordracht en benoeming van leden voor het Audit & Risk Committee; de betreffende competenties zijn in de zittende Audit & Risk Committee goed vertegenwoordigd.
Raad van Bestuur		
3.1.1.	De raad van bestuur is zodanig samengesteld, dat hij zijn taak naar behoren kan vervullen. Complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit zijn een voorwaarde voor een goede taakvervulling door de raad van bestuur.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Bestuur van Achmea is zodanig samengesteld dat het zijn taak naar behoren kan vervullen. De leden van de Raad van Bestuur hebben uiteenlopende achtergronden; bij de samenstelling van de Raad van Bestuur wordt gezocht naar een goede mix tussen leden met specifieke verzekeringservaring (zorg, schade, pensioen & leven), naar ervaring met de publiek/private markt (zorg, pensioen), internationale ervaring alsmede de verschillende distributiekanalen (direct, intermediair, bancassurance) en disciplines als Finance, IT en HR. Een en ander is vastgelegd in het Reglement van de Raad van Bestuur en het profiel van leden van de Raad van Bestuur. Verkorte biografieën van de leden van de Raad van Bestuur zijn gepubliceerd in het Jaarverslag 2014 dat te vinden is op de website www.achmea.nl en www.achmea.com. Daaruit blijkt dat de leden van de Raad van Bestuur complementair zijn aan elkaar qua onder andere kennis en achtergrond. In het profiel van de vacature in de Raad van Bestuur in 2014 is gestreefd naar behoud van de evenwichtige verdeling van competenties in de Raad van Bestuur. Meer specifiek is er in samenspraak met de Raad van Commissarissen voor gekozen om de functie Chief Financial and Risk Officer te splitsen in een Chief Financial Officer ('CFO') functie en een Chief Risk Officer ('CRO') functie. Er is gestreefd naar diversiteit in geslacht; in het selectieproces hebben echter inhoudelijke geschiktheid en evenwicht in competenties geprevaleerd. Hoewel formeel de besluitvorming in de Raad van Bestuur op basis van meerderheid van stemmen geschiedt, wordt vanuit het oogpunt van collegiaal bestuur bij alle besluitvorming gestreefd naar consensus.

PRINCIPE		TOELICHTING
3.1.2.	Ieder lid van de raad van bestuur beschikt over gedegen kennis van de financiële sector in het algemeen en het verzekeringswezen in het bijzonder. Ieder lid beschikt over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van de verzekeraar en van de belangen van alle betrokken partijen. Voorts beschikt ieder lid van de raad van bestuur over grondige kennis om de hoofdlijnen van het totale beleid van de verzekeraar te kunnen beoordelen en bepalen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te kunnen vormen over risico's die daarbij worden gelopen.	Achmea past dit principe toe. Verwezen wordt naar het beschrevene bij principe 3.1.1. De individuele leden van de Raad van Bestuur hebben uiteenlopende achtergronden in het verzekeringswezen, de financiële sector en risicobeheer. Ieder lid beschikt over gedegen kennis van de maatschappelijke functies van Achmea als verzekeraar en van de belangen van de daarbij betrokken partijen en beschikt over grondige kennis om de hoofdlijnen van het totale beleid van de verzekeraar te kunnen beoordelen en bepalen en zich een afgewogen en zelfstandig oordeel te kunnen vormen over risico's die daarbij worden gelopen. Diverse leden van de Raad van Bestuur vervullen daarnaast vooraanstaande rollen binnen het kader van nationale en internationale brancheorganisaties zoals (subcommissies van) het Verbond van Verzekeraars, Insurance Europe, de International Insurance Society en de International Federation of Health Plans.
3.1.3.	De voorzitter van de raad van bestuur ziet toe op de aanwezigheid van een programma van permanente educatie voor de leden van de raad van bestuur, dat tot doel heeft de deskundigheid van de leden van de raad van bestuur op peil te houden en waar nodig te verbreden. De educatie heeft in ieder geval betrekking op relevante ontwikkelingen binnen de verzekeraar en de financiële sector, op corporate governance in het algemeen en die van de financiële sector in het bijzonder, op de zorgplicht jegens de klant, integriteit, het risicomanagement, financiële verslaggeving en audit.	Achmea past dit principe toe. Aan het begin van ieder jaar worden in samenspraak met de voorzitter van de Raad van Bestuur de thema's voor het permanente educatieprogramma voor de Raad van Bestuur vastgesteld. In 2014 zijn met de Raad van Commissarissen gecombineerde permanente educatiesessies verzorgd op het gebied van Informatiebeveiliging en Cybercrime, Strategische ontwikkelingen voor banken en verzekeraars, nationaal en internationaal, Solvency II en het Partiële Interne Model. Bijzondere omstandigheden daargelaten was de voltallige Raad van Bestuur bij de permanente educatiesessies aanwezig. Ook wordt in of rondom reguliere vergaderingen middels presentaties van in- of externe specialisten aandacht besteed aan o.a. relevante ontwikkelingen in de financiële sector, corporate governance, compliance, klantbelang centraal en audit.
3.1.4.	Ieder lid van de raad van bestuur neemt deel aan het programma als bedoeld in 3.1.3 en voldoet aan de eisen van permanente educatie. Eén en ander is voorwaarde voor het kunnen functioneren als lid van de raad van bestuur. De raad van commissarissen vergewist zich ervan of de leden van de raad van bestuur voldoende deskundig zijn.	Achmea past dit principe toe. Verwezen wordt naar principe 3.1.3. Bijzondere omstandigheden daargelaten nemen alle leden van de Raad van Bestuur deel aan de permanente educatie sessies. De beoordeling van de samenwerking met en het functioneren van de Raad van Bestuur vindt in algemene zin plaats binnen het bestek van de jaarlijkse evaluatie van de Raad van Commissarissen. De beoordeling over het functioneren en de deskundigheid van de Raad van Bestuur is meer specifiek uitgevoerd door de Remuneratie Commissie en de Raad van Commissarissen in de context van de beoordeling van de targetrealisatie over 2013.
3.1.5.	De verzekeraar vermeldt jaarlijks in zijn jaarverslag hoe invulling is gegeven aan de principes 3.1.3 en 3.1.4.	Achmea past dit principe toe in het Jaarverslag 2014. In het Supervisory Board Report wordt ingegaan op de permanente educatie sessies die in 2014 voor de leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur zijn georganiseerd.
3.1.6.	De raad van bestuur draagt, met inachtneming van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid, zorg voor een evenwichtige afweging tussen commerciële belangen van de verzekeraar en te nemen risico's.	Achmea past dit principe toe. Een evenwichtige afweging door de Raad van Bestuur tussen commerciële belangen van de verzekeraar en te nemen risico's op basis van de door de Raad van Commissarissen vastgestelde risk appetite wordt gewaarborgd door uitgebreide discussies in de vergaderingen van de Raad van Bestuur over de gewenste risk appetite en de impact die dat heeft op de bedrijfsvoering. Vanwege haar coöperatieve achtergrond en haar ambitie de 'Meest vertrouwde verzekeraar' te zijn, heeft Achmea bewust gekozen voor een laag risicoprofiel. De risk appetite is in december 2014 door de Raad van Bestuur herijkt, op enkele onderdelen aangepast en na discussies met het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen opnieuw vastgesteld. Een evenwichtige afweging van belangen van de bij de organisatie betrokken stakeholders is verankerd in de in 2014 geherformuleerde strategiekaart, wordt bij iedere besluitvorming aan de orde gesteld en vindt voorts zijn weerslag in het Businessplan 2015-2017 en het targetsettingproces voor 2015.

PRINCIPE		TOELICHTING
3.1.7.	Binnen de raad van bestuur wordt aan een van de leden van de raad van bestuur de taak opgedragen besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden. Het betrokken lid van de raad van bestuur is tijdig betrokken bij de voorbereiding van beslissingen die voor de verzekeraar van materiële betekenis voor het risicoprofiel zijn, in het bijzonder waar deze beslissingen een afwijking van de door de raad van commissarissen goedgekeurde risicobereidheid tot gevolg kunnen hebben. Bij het uitoefenen van de risicobeheerfunctie wordt tevens aandacht besteed aan het belang van financiële stabiliteit en de impact die systeemrisico's mogelijk hebben op het risicoprofiel van de eigen instelling.	Achmea past dit principe toe. De CRO vervult deze functie. Onderwerpen die o.a. het risicobeleid betreffen en besluiten welke een belangrijke impact hebben op het risicoprofiel worden besproken in het Finance & Risk Committee (voorgezeten door de CFO en waarin de CRO en twee overige leden van de Raad van Bestuur zitting hebben), de Raad van Bestuur en indien opportuun het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen. In 2014 is niet materieel afgeweken van de door de Raad van Bestuur vastgestelde en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde risk appetite. Onder andere de financiële stabiliteit van de Groep in het daglicht van de ontwikkelingen op de financiële markten en de ontwikkelingen ten aanzien van Solvency II zijn uitgebreid aan de orde geweest in de Finance & Risk Committee vergaderingen in 2014.
3.1.8.	Het lid van de raad van bestuur bij wie de taak is belegd de besluitvorming binnen de raad van bestuur op het punt van risicobeheer voor te bereiden kan zijn functie combineren met andere aandachtsgebieden, op voorwaarde dat hij geen individuele commerciële verantwoordelijkheid draagt voor en onafhankelijk functioneert van commerciële taakgebieden.	Achmea past dit principe toe. De onafhankelijkheid van de CRO is gewaarborgd; de CRO heeft geen commerciële targets en draagt geen individuele commerciële verantwoordelijkheid voor een van de bedrijfsonderdelen van Achmea.
3.2.1.	Het centraal stellen van de klant is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de verzekeraar. Onverminderd principe 3.2.1 draagt de raad van bestuur er zorg voor dat de verzekeraar zijn klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de verzekeraar.	Achmea past dit principe toe. De Groep hanteert al jaren het 'vier-stakeholder model', waarbij in de algehele bedrijfsvoering en besluitvorming gehandeld wordt met inachtneming van de belangen van klanten, medewerkers, aandeelhouders en distributiepartners. Voorts handelt Achmea - voor zover de continuïteit van de Groep daarmee niet in geding is - met inachtneming van de maatschappelijke omgeving waarin Achmea zich begeeft en de op haar van toepassing zijnde wet- en regelgeving en codes. Dit is breed verankerd in de strategiekaart, de identiteit van de groep, het leiderschapsprogramma, het Business Plan en het beloningsbeleid en maakt deel uit van de afwegingen bij ieder besluit dat door de Raad van Bestuur genomen wordt. De targetsetting van de Raad van Bestuur, directies en senior management is gebaseerd op het 'Stakeholder Value Management' model, waarbij jaarlijks targets worden afgesproken langs de zes perspectieven klant, medewerker, partner, financieel, proces en maatschappelijk.

PRINCIPE		TOELICHTING
3.2.2.	Het centraal stellen van de klant is een noodzakelijke voorwaarde voor de continuïteit van de verzekeraar. Onverminderd principe 3.2.1 draagt de raad van bestuur er zorg voor dat de verzekeraar zijn klanten te allen tijde zorgvuldig behandelt. De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de zorgplicht jegens de klant wordt verankerd in de cultuur van de verzekeraar.	Achmea past dit principe nog niet volledig toe. Klantbelang Centraal is sinds 2010 verankerd in de Achmea Identiteit (o.a. 'Een gemeenschap van betrokken mensen waarbij de klant zich goed verzekerd weet). De Achmea Identiteit vormt sindsdien het vertrekpunt om Klantbelang Centraal verder te verankeren in de Achmea cultuur en de aangeboden producten en diensten. Om de strategische doelstelling 'meest vertrouwde verzekeraar' te concretiseren is in 2013 gekozen voor een centrale programmaorganisatie, onder verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur van Achmea. Het programma Klantbelang Centraal maakt onderdeel uit van een bredere aanpak om de klantgerichtheid verder te verhogen, de kosten voor klanten te verlagen en te investeren in digitalisering en online dienstverlening. Met de aanpassingen wordt ingespeeld op de aanhoudend en snel veranderende wensen van onze klanten. Er wordt in Achmea brede werkstromen gewerkt, waarbij directeuren uit de verschillende bedrijfsonderdelen de eindverantwoordelijkheid dragen. De werkstromen zijn gericht op verbetering van de kwaliteit en begrijpelijkheid van verstrekte informatie, het proces van productontwikkeling, klachtenmanagement, claimafhandeling en klantparticipatie, maar ook op zaken als het lerend vermogen van de organisatie en de maatschappelijke rol die Achmea speelt. De werkstromen zorgen voor een Achmea breed ambitieniveau en, in toenemende mate, een Achmea brede werkwijze. In 2014 is doorgegaan op de ingeslagen weg en is wederom een aantal verbeteringen gerealiseerd. Zo is een groot deel van het kernassortiment voor particuliere producten inmiddels herschreven naar duidelijke taal en is de Achmea brede visie op 'Vertrouwd Communiceren' uitgerold. Voor alle merken zijn inmiddels klantraden opgericht: hiermee beschikt Achmea over een uniek instrument dat past bij het coöperatieve gedachtegoed en de Achmea Identiteit. De klant krijgt hiermee daadwerkelijk een stem en invloed op zijn verzekeraar en door de verbinding tussen de klantraden en de Ledenraad van Vereniging Achmea is de klant weer terug in de governance van het bedrijf. Aan het Centraal stellen van de klant wordt verder invulling gegeven door deelname van verscheidene merken aan het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. In 2014 heeft Achmea Keurmerken voor de merken Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Pro Life, OZF, Avéro Achmea, FBTO, Interpolis en Inshared. In samenwerking met de business vindt een doorvertaling plaats van de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende klantbehoefte (en gevolgen daarvan voor het 'verzekeren', zekerheid en solidariteitsbehoefte) naar concrete producten en diensten. Er is dan ook sinds 2010 al veel gerealiseerd om de verankering duurzaam te borgen op het door Achmea gewenste ambitieniveau, maar op onderdelen zijn nog verbeteracties onderhanden zoals voor productontwikkeling en advisering van complexe producten. Deze acties worden gemonitord vanuit het centrale programma.
3.2.3.	De leden van de raad van bestuur oefenen hun functie op een zorgvuldige, deskundige en integere manier uit met inachtneming van de van toepassing zijnde wet- en regelgeving, codes en reglementen. Ieder lid van de raad van bestuur tekent een moreel-ethische verklaring. In de toelichting op deze Code is een model-verklaring opgenomen. Dit model kan iedere verzekeraar naar eigen inzicht aanvullen.	Achmea past dit principe toe. Alle leden van de Raad van Bestuur hebben in 2013 de eed of de belofte afgelegd, de tekst waarvan in een Moreel Ethische Verklaring is gepubliceerd op www.achmea.nl.

PRINCIPE		TOELICHTING
3.2.4.	De raad van bestuur draagt er zorg voor dat de in principe 3.2.3 bedoelde verklaring wordt vertaald in principes die gelden als leidraad voor het handelen van alle medewerkers van de verzekeraar. Iedere nieuwe medewerker van de verzekeraar wordt bij indiensttreding uitdrukkelijk gewezen op de inhoud van deze principes door middel van een verwijzing naar deze principes in het arbeidscontract en wordt geacht deze principes na te leven.	Achmea past dit principe toe. In 2012 is de moreel ethische verklaring door vertaald in de Algemene Gedragscode Achmea (AGA). In de AGA is o.a. invulling gegeven aan het onderwerp Klantbelang Centraal. De aangepaste AGA is via Achmeanet beschikbaar voor het Achmea Personeel. In de arbeidsovereenkomst van nieuwe medewerkers is een verwijzing opgenomen naar de (op enig moment geldende) AGA. Daarnaast hebben de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in februari 2013 de eed of de belofte afgelegd. Achmea heeft er vanwege haar identiteit voor gekozen om de groep beleidsbepalers voor wie de eed/belofte aflegging wettelijk verplicht is uit te breiden tot de gehele directieraad. In april 2013 hebben alle leden van de directieraad van de Achmea groep de eed of de belofte afgelegd. Sindsdien leggen nieuw aangestelde en aan te stellen directeuren de eed/belofte af aan de voorzitter van de Raad van Bestuur. Nieuw aan te stellen commissarissen leggen de eed of de belofte af aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen. De implementatie van de uitbreiding van de wettelijke doelgroep voor de eed/belofte wordt voorbereid. Achmea kiest er, vanuit haar identiteit, voor om in 2015 alle medewerkers de eed/belofte af te laten leggen in plaats van alleen de wettelijke doelgroep. Ook dit wordt doorvertaald in de AGA.
Risico Management		
4.1.	De raad van bestuur, en binnen de raad van bestuur primair de voorzitter van de raad van bestuur, is verantwoordelijk voor het vaststellen, uitvoeren, monitoren en waar nodig bijstellen van het algehele risicobeleid van de verzekeraar. De risicobereidheid wordt op voorstel van de raad van bestuur ten minste jaarlijks ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd. Tussentijdse materiële wijzigingen van de risicobereidheid worden eveneens ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.	Achmea past dit principe toe. Binnen de verdeling van aandachtsgebieden binnen de Raad van Bestuur van Achmea heeft de voorzitter van de Raad van Bestuur de overall verantwoordelijkheid. In die zin is de voorzitter binnen de collegiale verantwoordelijkheid ook primair verantwoordelijk. Binnen de taakverdeling van de Raad van Bestuur behoort Risicomanagement tot de portefeuille van CRO. De CRO is hiermee het in principe 3.1.7 bedoelde lid van de Raad van Bestuur aan wie de taak is opgedragen de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur op dat punt voor te bereiden. Conform de vastgestelde risks appetite wordt de risicobereidheid ten minste jaarlijks door de Raad van Bestuur ter goedkeuring voorgelegd aan het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen, waarna deze definitief wordt vastgesteld. Dit is meest recent in december 2014 geschied; sinds de vaststelling van de risk appetite in november 2013 hebben zich daarin geen wijzigingen voorgedaan anders dan die welke zijn meegenomen in de herijking in december 2014.
4.2.	De raad van commissarissen houdt toezicht op het door de raad van bestuur gevoerde risicobeleid. Daartoe bespreekt de raad van commissarissen het risicoprofiel van de verzekeraar en beoordeelt hij op strategisch niveau of kapitaalallocatie en liquiditeitsbeslag in algemene zin in overeenstemming zijn met de goedgekeurde risicobereidheid. Bij de uitoefening van deze toezichtrol wordt de raad van commissarissen geadviseerd door de risicocommissie die hiertoe uit de raad van commissarissen is gevormd.	Achmea past dit principe toe. Het gevoerde risicobeleid, kapitaalbeslag en liquiditeitsbeslag is onderwerp van rapportage en gesprek in iedere vergadering van het Audit & Risk Committee aan de hand van de Achmea risicorapportage; de voorzitter van het Audit & Risk Committee verzorgt een mondelinge rapportage in de eerstvolgende vergadering van de Raad van Commissarissen. Jaarlijks in de maand december wordt door het Audit & Risk Committee voor het daaropvolgende jaar het kapitaal-, funding- en liquiditeitsplan besproken en op strategisch niveau beoordeeld op overeenstemming met de risicobereidheid van de Groep. De beoordeling en bevindingen van het Audit & Risk Committee zoals gedaan in december 2014 zijn met de Raad van Commissarissen gedeeld, die daarvan met instemming heeft kennisgenomen.
4.3.	De raad van commissarissen beoordeelt periodiek op strategisch niveau of de bedrijfsactiviteiten in algemene zin passen binnen de risicobereidheid van de verzekeraar. De voor deze beoordeling relevante informatie wordt op zodanige wijze door de raad van bestuur aan de raad van commissarissen verstrekt dat deze laatste in staat is zich daar een gedegen oordeel over te vormen.	Achmea past dit principe toe. Achmea heeft een door de Raad van Commissarissen goedgekeurde risk appetite, waaraan het Business Plan getoetst wordt en met inachtneming waarvan de Raad van Commissarissen de bestaande strategie (her)beoordeelt. Dit is laatstelijk gedaan voor het in december 2014 door de Raad van Commissarissen goedgekeurde Business Plan 2015-2017.

PRINCIPE		TOELICHTING
4.4.	De raad van bestuur draagt er zorg voor dat het risicobeheer zodanig adequaat is ingericht dat hij tijdig op de hoogte is van materiële risico's die de verzekeraar loopt opdat deze risico's beheerst kunnen worden. Beslissingen die van materiële betekenis zijn voor het risicoprofiel, de kapitaalallocatie of het liquiditeitsbeslag, worden genomen door de raad van bestuur.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor interne risicobeheers-systemen en de betreffende besluitvorming. Dit is ingericht conform een 'three lines of defence'-model, zoals ander beschreven onder principe 5.1. De Raad van Bestuur wordt tijdig geïnformeerd middels reguliere rapportages aan de Raad van Bestuur en het Finance & Risk Committee die de Raad van Bestuur in deze taak ondersteunt. Verder toezicht op het voeren van adequaat risicobeheer geschiedt door het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen, in wiens vergaderingen rapportage over interne risicobeheersing een vast onderwerp is.
4.5. (a)	Iedere verzekeraar heeft een Product Goedkeuringsproces. De raad van bestuur draagt zorg voor de inrichting van het Product Goedkeuringsproces en is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren daarvan. Producten die het Product Goedkeuringsproces binnen de verzekeraar doorlopen worden niet op de markt gebracht of gedistribueerd zonder een zorg-vuldige afweging van de risico's door de risicomanagementfunctie binnen de verzekeraar en zorgvuldige toetsing van andere relevante aspecten, waaronder de zorgplicht jegens de klant.	Achmea past dit principe nog niet volledig toe. Het product goedkeuringsproces is vastgelegd in de Product Approval and Review Policy. Hoewel dit jaar de kwaliteit van het proces verder is verbeterd, waarbij veel reviews zijn uitgevoerd, verdienen de klantbelang centraal aspecten nog extra aandacht. De werkwijze is in de loop van 2014 aangepast waardoor Klantbelang Centraal aspecten beter zijn verankerd en naleving van wettelijke vereisten explicieter zichtbaar is. In 2015 vindt verdere uitrol plaats van de ingezette verbeterslagen.
4.5. (b)	De interne auditfunctie controleert op basis van een jaarlijkse risico-analyse of opzet, bestaan en werking van het proces effectief zijn en informeert de raad van bestuur en de desbetref-fende (risico)commissie van de raad van commissarissen omtrent de uitkomsten hiervan.	Achmea past dit principe toe. Op basis van de gezamenlijk vastgestelde risicoanalyse van Internal Audit en de externe accountant en conform het Audit Plan toetst Internal Audit Jaarlijks de effectieve werking van het product goedkeuringsproces en rapporteert hierover aan de Raad van Bestuur en het Audit & Risk Committee van de Raad van Commissarissen.
Audit		
5.1.	De raad van bestuur draagt zorg voor systematische controle op de beheersing van de risico's die met de (bedrijfs)activiteiten van de verzekeraar samenhangen.	Achmea past dit principe toe. Achmea is ingericht volgens het 'three lines of defence'-model. De ver-antwoordelijkheid voor het identificeren en beheersen van risico's ligt binnen de 'eerste lijn'. Dit zijn de medewerkers en het management die zich met de dagelijkse bedrijfsuitoefening bezighouden, directies en de Raad van Bestuur. De Risk Management functie en de Compliance functie zijn binnen dit model de 'tweede lijn'. Zij geven kaders, monitoren en rapporteren over het niveau van de beheersing van de risico's en ondersteunen het lijnmanagement bij het maken van een bewuste afweging ten aanzien van risicobe-heersing. De 'derde lijn' is de onder principe 5.3 beschreven Internal Audit functie. De Raad van Bestuur heeft Internal Audit de opdracht gegeven voor uitvoering van systematische controle op de beheersing van de risico's die met de (bedrijfs)activiteiten van de verzekeraar samenhangen. Internal Audit rapporteert periodiek aan de Raad van Bestuur en het Audit & Risk Committee, waarbij de rapportages van Internal Audit uitgebreid besproken worden.
5.2.	Binnen de verzekeraar is een interne auditfunctie werkzaam die onafhankelijk is gepositione-erd. Het hoofd interne audit rapporteert aan de voorzitter van de raad van bestuur en heeft een rapportagelijn naar de voorzitter van de auditcommissie.	Achmea past dit principe toe. De directeur Internal Audit rapporteert rechtstreeks aan de voorzitter van de Raad van Bestuur en heeft een rapportagelijn naar de voorzitter van het Audit & Risk Commit-tee. Daarnaast heeft de directeur Internal Audit een rechtstreekse informerende lijn naar de overige leden van de Raad van Bestuur, in het bijzonder de Chief Risk Officer.
5.3.	De interne auditfunctie heeft tot taak te beoordelen of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en in werking effectief zijn. Daarbij ziet zij onder meer op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersproces-sen binnen de verzekeraar. De interne auditfunctie rapporteert over de bevindingen aan de raad van bestuur en de auditcommissie.	Achmea past dit principe toe. Internal Audit beoordeelt periodiek of de interne beheersmaatregelen in opzet, bestaan en werking effectief zijn. Daarbij ziet zij onder meer op de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen Achmea. De rapportages zoals toegelicht bij principe 5.4, worden in aanwezigheid van de directeur Internal Audit uitgebreid besproken in de Raad van Bestuur en het Audit & Risk Committee.
5.4.	Tussen de interne auditfunctie, de externe accountant en de risico- of auditcommissie van de raad van commissarissen vindt periodiek informatie-uitwisseling plaats. In het kader van deze informatie-uitwisseling is ook de risicoanalyse en het auditplan van de interne auditfunctie en van de externe accountant onderwerp van overleg.	Achmea past dit principe toe. Dit overleg is o.a. geborgd via het Audit & Risk Committee waarbij zowel de externe accountant als de directeur Internal Audit aanwezig zijn. Vaste agendapunten zijn o.a. het gezamenlijke Audit Jaarplan van Internal Audit en de externe accountant inclusief de daarin opgenomen gezamenlijk vastgestelde risicoanalyse, het Internal Audit Update Memorandum, het Audit Memorandum Internal Audit en de Management Letter van de externe accountant.

PRINCIPE		TOELICHTING
5.5.	In het kader van de algemene controleopdracht voor de jaarrekening rapporteert de externe accountant in zijn verslag aan de raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen de verzekeraar.	Achmea past dit principe toe. De externe accountant rapporteert middels de Management Letter aan de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn bevindingen over de kwaliteit en effectiviteit van het functioneren van de governance, het risicobeheer en de beheersprocessen binnen Achmea.
5.6.	De interne auditfunctie neemt het initiatief om met de Nederlandsche Bank en de externe accountant ten minste jaarlijks in een vroegtijdige fase elkaars risicoanalyse en bevindingen en auditplan te bespreken.	Achmea past dit principe toe. Er vindt periodiek overleg tussen Internal Audit en DNB plaats, inclusief bespreking van het audit jaarplan. De gezamenlijk vastgestelde Risicoanalyse van Internal Audit en de externe accountant wordt jaarlijks in tripartite overleg met DNB besproken, waarbij tevens de DNB Risicoanalyse wordt besproken.
Beloningsbeleid		
6.1.1.	De verzekeraar voert een zorgvuldig, beheerst en duurzaam beloningsbeleid dat in lijn is met zijn strategie en risicobereidheid, doelstellingen en waarden en waarbij rekening wordt gehouden met de lange termijn belangen van de verzekeraar, de relevante internationale context en het maatschappelijk draagvlak. De raad van commissarissen en de raad van bestuur nemen dit uitgangspunt in acht bij het vervullen van hun taken met betrekking tot het beloningsbeleid.	Achmea past dit principe toe. De visie en de uitgangspunten zijn geëxpliciteerd in het schriftelijk vastgelegde Achmea Beloningsbeleid en zijn van toepassing op de gehele Groep in binnen- en buitenland. Achmea heeft als onderneming met coöperatieve wortels het Klantbelang Centraal staan. Dit is een integraal kenmerk en onderdeel van de identiteit, visie en de structuur, waar de belangen van aandeelhouders en klanten gelijklopen. De coöperatieve aandeelhouders vertegenwoordigen namelijk primair de klanten en het klantbelang. Het gaat om duurzame waardecreatie voor alle stakeholders: klanten, aandeelhouders, medewerkers en distributiepartners. De uitgangspunten en intenties die Achmea in het beloningsbeleid hanteert, zijn als volgt. Het beloningsbeleid: • vloeit voort uit de identiteit van Achmea: het is beheerst, proportioneel en niet excessief; • reflecteert onze betrokkenheid bij de samenleving; • ondersteunt de continuïteit van de onderneming; • is gericht op lange termijn waardecreatie voor alle stakeholders; • mag geen elementen bevatten die aanzetten tot onverantwoorde risico's; • bevat mede daarom 'checks and balances'; • omvat zowel malus als terugvordering ('claw back') bepalingen voor (variabele) beloning. Het Beloningsbeleid van Achmea wordt periodiek geëvalueerd en door de Raad van Commissarissen vastgesteld. Alle aspecten van het beloningsbeleid zijn gedetailleerd beschreven, inclusief verantwoordelijkheden, procedures en monitoring. In o.a. het reglement van de Raad van Commissarissen en dat van diens Remuneratiecommissie is geborgd dat erop wordt toegezien dat de voornoemde uitgangspunten worden nageleefd. Genoemde reglementen zijn allebei in 2011 aangepast en maken deel uit van het Achmea beloningsbeleid. Tussentijds zijn waar nodig aanvullingen aangebracht en vastgesteld door de Remuneratiecommissie, zoals in 2013 de aanpassingen in het beleid om te voldoen aan de Wet Normering bezoldiging Topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT). Voor 2014 / 2015 is er een herziene versie van het Achmea Beloningsbeleid , waarin o.a. de beloningsbepalingen uit de Alternative Investment Fund Managers Directive (AIFMD) expliciet aandacht krijgen, alsmede de implementatie van de Regeling Beheerst Beloningsbeleid 2014 en de aanpassingen in verband met de verwachte Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen (WBFO) 2015.

PRINCIPE		TOELICHTING
Governance		
6.2.1.	De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren en evalueren van het vastgestelde beloningsbeleid ten aanzien van de leden van de raad van bestuur. Daarnaast geeft de raad van commissarissen goedkeuring aan het beloningsbeleid voor het senior management en ziet hij toe op de uitvoering daarvan door de raad van bestuur. Tevens keurt de raad van commissarissen de beginselen van het beloningsbeleid voor overige medewerkers van de verzekeraar goed. Het beloningsbeleid van de verzekeraar omvat mede het beleid met betrekking tot het toekennen van retentie-, exit- en welkomstpakketten.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren, evalueren en monitoren van het beloningsbeleid t.a.v. de leden van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen verleent, na advies van de Remuneratie Commissie, goedkeuring aan het Achmea Beloningsbeleid dat van toepassing is directie, senior managers en overige medewerkers van Achmea Groep. Deze bevoegdheden zijn opgenomen in de reglementen van de Raad van Commissarissen en Remuneratie Commissie. De Remuneratie Commissie heeft ook specifieke taken en bevoegdheden met betrekking tot de goedkeuring van (variabele) beloningen aan de zogenoemde Identified Staff in het kader van de Regeling Beheerst Beloningsbeleid Wft 2014 cf. de zgn. CEBS guidelines. Als onderdeel van toe te kennen beloningen worden eventuele retentie-, exit- en welkomstpakketten eveneens volgens bovenstaande werkwijze vastgesteld en getoetst. Een en ander is nader beschreven in het Remuneratierapport dat gepubliceerd is op de websites www.achmea.nl en www.achmea.com.
6.2.2.	De raad van commissarissen bespreekt jaarlijks de hoogste variabele inkomens. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de raad van bestuur ervoor zorg draagt dat de variabele beloningen binnen de verzekeraar passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de verzekeraar en in het bijzonder of deze voldoen aan de in deze paragraaf genoemde principes. Tevens bespreekt de raad van commissarissen materiële retentie-, exit en welkomstpakketten en ziet erop toe dat deze passen binnen het vastgestelde beloningsbeleid van de verzekeraar en niet excessief zijn.	Achmea past dit principe toe. De variabele beloningen van het top management worden vastgesteld door de Raad van Commissarissen, op advies van de Remuneratie Commissie. Evenals de beslissing of op basis van o.a. de bedrijfsresultaten wordt overgegaan tot toekenning/ uitkering van de variabele beloning. Deze werkwijze volgt hierbij de zgn. CEBS guidelines. Hiermee is tevens het voldoen aan de bepalingen van de Code geborgd. Als onderdeel van het Achmea Beloningsbeleid wordt ook het beleid i.v.m. retentie-, welkomst- en exit-pakketten door de Raad van Commissarissen op advies van de Remuneratie Commissie geëvalueerd en vastgesteld. Als onderdeel daarvan wordt periodiek getoetst aan nieuwe wet- en regelgeving, met inachtneming van de toepasselijke governance kunnen dergelijke beloningen daarbinnen worden vastgesteld.
Bestuurdersbeloning		
6.3.1.	Het totale inkomen van een lid van de raad van bestuur staat in een redelijke verhouding tot het vastgestelde beloningsbeleid binnen de verzekeraar waarbij het totale inkomen ten tijde van de vaststelling iets beneden de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector ligt, waarbij de relevante internationale context wordt meegewogen.	Achmea past dit principe toe. Het Achmea Beloningsbeleid spreekt over de 'Mediaan, op basis van de Total Remuneration Perspective'. Hiervoor worden alle componenten van het beloningsbeleid meegewogen. Vastgesteld is dat voor alle leden van de Raad van Bestuur het totale inkomen onder de mediaan van vergelijkbare functies binnen en buiten de financiële sector blijft.
6.3.2.	De vergoeding bij ontslag van een lid van de raad van bestuur bedraagt maximaal eenmaal het jaarsalaris (het 'vaste' deel van de bezoldiging). Indien het maximum van eenmaal het jaarsalaris voor een lid van de raad van bestuur die in zijn eerste benoemingstermijn wordt ontslagen kennelijk onredelijk is, komt dit lid van de raad van bestuur in dat geval in aanmerking voor een ontslagvergoeding van maximaal tweemaal het jaarsalaris.	Achmea past dit principe toe. Achmea past dit principe al sinds 1 juni 2008 toe voor de sinds die datum benoemde leden van de Raad van Bestuur. De eventuele ontslagvergoeding voor deze leden van de Raad van Bestuur is gemaximeerd op één jaarsalaris. In 2014 was er nog voor één lid van de Raad van Bestuur, benoemd voor 1 juni 2008, sprake van een regeling op basis van dienstjaren, die toen is gemaximeerd op 36 maanden en waarbij ultimo 2012 de dienstjaren zijn bevroren. Deze uitzondering is destijds om civielrechtelijke redenen gehandhaafd en geëxpliciteerd in het remuneratierapport op de website. Vooruitlopend op het van kracht worden van de WBFO heeft het betreffende lid van de Raad van Bestuur zich eind 2014 akkoord verklaard met de maximering van een eventuele vertrekvergoeding per de inwerkingtreding van de WBFO per 7 februari 2015.

PRINCIPE		TOELICHTING
6.3.3.	Bij de toekenning van de variabele beloning aan een lid van de raad van bestuur wordt rekening gehouden met de lange termijn component. De toekenning is mede afhankelijk van winstgevendheid en/of continuïteit. De variabele beloning wordt voor een materieel deel voorwaardelijk toegekend en op zijn vroegst drie jaar later uitgekeerd.	Achmea past dit principe toe. Achmea heeft dit principe ingevoerd in het in 2011 herziene Achmea Beloningsbeleid en herbevestigd in latere versies van het Achmea Beloningsbeleid (2014/2015). De target-setting voor de Raad van Bestuur, directieraad en senior management is gebaseerd op 'risk adjusted' Key Performance Indicators en Key Risk Indicators. Voorafgaand aan een besluit tot uitkering van een eventuele variabele beloning vindt altijd een toetsing plaats aan de solvabiliteit en liquiditeit. Daarnaast kunnen ook bepaalde omstandigheden, zoals een tegenvallende winst of negatief resultaat, ertoe leiden geen uitkering te doen. De Key Performance Indicators en Key Risk Indicators zijn mede gerelateerd aan de winstgevendheid en continuïteit van de onderneming. Wanneer er wordt besloten tot (voorwaardelijke) uitkering van variabele beloning wordt 50% van die variabele beloning over een termijn van vijf jaar uitgesteld ('deferral'). Uitkering vindt plaats na uitvoering van de duurzaamheidstoets. In 2014 is er over 2013 geen variabele beloning toegekend, aangezien de Raad van Bestuur van Achmea wordt aangemerkt als 'bestuurder' in de zin van Wet Bonusverbod Staatsgesteunde ondernemingen, die in 2012 van kracht is geworden. Verwezen wordt naar principe 6.4.2. Het op 1 maart 2014 benoemde lid van de RvB afkomstig van Achmea heeft i.v.m. de Wet Bonusverbod Staatsgesteunde Ondernemingen afgezien van zijn variabele beloning over 2013. Wel is in 2014 bij de voorzitter RvB en de andere leden van de RvB het laatste deel uitgestelde variabele beloning over 2010 tot uitkering gekomen.
6.3.4.	Aandelen die zonder financiële tegenprestaties aan een lid van de raad van bestuur worden toegekend, worden aangehouden voor telkens een periode van ten minste vijf jaar of tot ten minste het einde van het dienstverband indien deze periode korter is. Indien opties worden toegekend worden deze in ieder geval de eerste drie jaar na toekenning niet uitgeoefend.	Dit principe is op Achmea niet van toepassing. Vanuit haar coöperatieve identiteit heeft Achmea de keuze gemaakt om in haar beloningsbeleid geen aandelen en hiervan afgeleide instrumenten op te nemen en toe te kennen. Dit is geëxpliciteerd in het Achmea Beloningsbeleid en in het Remuneratierapport op www.achmea.nl en www.achmea.com.
Variabele beloning		
6.4.1.	Het toekennen van een variabele beloning is mede gerelateerd aan de lange termijn doelstellingen van de verzekeraar.	Achmea past dit principe toe. De variabele beloning voor de Raad van Bestuur, directieraad en senior management wordt toegekend op basis van de mate van realisatie van de targets. Deze targets sluiten aan bij de identiteit van Achmea en zijn gericht op duurzame waardecreatie voor alle stakeholders. Een significant deel van de targets is gericht op de lange termijn. Deze targets worden expliciet gerelateerd aan de lange termijn doelstellingen van Achmea, waarbij het klantbelang het leidend motief is. De variabele beloning wordt voor 50% voorwaardelijk toegekend en uitgesteld voor een periode van 5 jaar. deze uitgestelde variabele beloning wordt niet eerder onvoorwaardelijk en uitgekeerd dan na vijf jaar. Achmea heeft uit oogpunt van duurzaamheid en passend bij de coöperatieve identiteit met ingang van de variabele beloning over het beoordelingsjaar 2011 gekozen voor een uitgestelde periode van vijf jaar. Alvorens te kunnen vaststellen of de uitkering van de uitgestelde variabele beloning onvoorwaardelijk wordt, wordt een duurzaamheidstoets uitgevoerd op de gerealiseerde targets in het verleden. Dit principe is geëxpliciteerd in het Achmea Beloningsbeleid en in het Remuneratie Rapport op www.achmea.nl en www.achmea.com.
6.4.2.	Iedere verzekeraar stelt een bij de verzekeraar passend maximum vast voor de verhouding tussen de variabele beloning en het vaste salaris. Voor een lid van de raad van bestuur bedraagt de variabele beloning per jaar maximaal 100% van het vaste inkomen.	Achmea past dit principe toe. In 2014 over 2013 is er geen variabele beloning toegekend aan leden van de Raad van Bestuur vanwege de Wet Bonusverbod Staatsgesteunde Ondernemingen. Deze wet was ook in 2014 nog grotendeels van toepassing. Los van de invloed van de Wet Bonusverbod Staatsgesteunde Ondernemingen, kan de variabele beloning van een individueel lid van de Raad van Bestuur in 2014 maximaal 30% bedragen bij realisatie van alle targets, bij outperformance kan dit worden verhoogd tot maximaal 45%.Voor alle andere groepen medewerkers is er een passend maximum vastgesteld tussen de variabele beloning en het vaste salaris. Een en ander is nader beschreven in het Remuneratierapport dat gepubliceerd is op de websites www.achmea.nl en www.achmea.com.

PRINCIPE		TOELICHTING
6.4.3.	Een variabele beloning wordt gebaseerd op de prestaties van het individu, zijn bedrijfsonderdeel en die van de verzekeraar als geheel op basis van vooraf vastgestelde en beoordeelbare prestatiecriteria. Naast financiële prestatiecriteria vormen ook niet-financiële prestatiecriteria een belangrijk onderdeel van de individuele beoordeling. In het beloningsbeleid van de verzekeraar worden de prestatiecriteria zoveel mogelijk geobjectiveerd.	Achmea past dit principe toe. De prestatiecriteria voor leden van de Raad van Bestuur zijn ingericht op Achmea als geheel (de groep) en individueel niveau. M.u.v. de zgn. controlefuncties, zijn de criteria voor de overige functionarissen ingericht op een mix van groepsniveau, het bedrijfsonderdeelniveau en het individueel niveau. Criteria zijn te onderscheiden in financiële en niet financiële prestatiecriteria. De niet financiële targets hebben betrekking op klantbelang, medewerkers en samenwerking met de distributiepartners en de samenleving/ maatschappelijke omgeving. Voor functionarissen in een controle functie wordt geborgd dat hun eventuele variabele beloning altijd onafhankelijk van het onderdeel waarop zij toezien wordt gemeten en vastgesteld.
6.4.4.	Bij het beoordelen van prestaties op basis van de vastgestelde prestatiecriteria worden financiële prestaties gecorrigeerd voor (geschatte) risico's en kosten van kapitaal.	Achmea past dit principe toe. Door het hanteren van de systematiek van 'risk adjustment' in de targetsetting voor de Raad van Bestuur, de directieraad, het senior management en bij medewerkers in de cao met variabele beloning is middels 'risk adjusted' Key Performance Indicators en Key Risk Indicators voldoende invulling gegeven aan dit principe.
6.4.5.	In buitengewone omstandigheden, bijvoorbeeld indien toepassing van de vastgestelde prestatiecriteria tot een verkrijging van ongewenste variabele beloning van een lid van de raad van bestuur zou leiden, heeft de raad van commissarissen de discretionaire bevoegdheid de variabele beloning aan te passen wanneer deze naar zijn oordeel leidt tot onbillijke of onbedoelde uitkomsten.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen kan besluiten om in enig jaar de variabele beloning van een lid van de Raad van Bestuur niet toe te kennen of een eerder toegekende uitgestelde variabele beloning niet onvoorwaardelijk te maken c.q. uit te keren. De Raad van Commissarissen kan hiertoe besluiten bijvoorbeeld wanneer sprake is van sterk tegenvallend of zelfs negatief financieel resultaat of bij uitzonderlijke omstandigheden.
6.4.6.	De raad van commissarissen heeft de bevoegdheid de variabele beloning die is toegekend aan het lid van de raad van bestuur op basis van onjuiste (financiële) gegevens terug te vorderen van het desbetreffende lid van de raad van bestuur.	Achmea past dit principe toe. De Raad van Commissarissen heeft de bevoegdheid om beloningen van een lid van de Raad van Bestuur die zijn toegekend op basis van onjuiste financiële gegevens terug te vorderen ('claw back').
Naleving wet- en regelgeving		
7.	De verzekeraar beschikt over een proces dat borgt dat nieuwe wet- en regelgeving tijdig wordt gesignaleerd en geïmplementeerd. Dit proces evalueert de verzekeraar jaarlijks. Betrokken bij dit proces zijn in ieder geval de volgende functies: het bestuur, de interne toezichthouder, risicomanagement, compliance, internal audit en de actuariële functie.	Achmea voldoet aan dit principe. Achmea heeft op groepsniveau een Commissie wet- en regelgeving ingericht waarin de Chief Risk Officer uit de Raad van Bestuur van Achmea (voorzitter), Compliance, Juridische Zaken, het Competence Centre Finance, het Kernteam Klantbelang Centraal, Public Affairs, het secretariaat van de Raad van Bestuur en de afdeling Contact Toezichthouders vertegenwoordigd zijn. De doelstelling van Commissie is het borgen dat wijzigingen in wet- en regelgeving tijdig geïdentificeerd en belegd worden. De Commissie verzamelt hiertoe alle relevante nieuwe wet- en regelgeving en initieert globale impactanalyses. Bij beperkte impact wordt het lijnmanagement geïnformeerd. Bij ingrijpende impact wordt de Raad van Bestuur geadviseerd een programma te (laten) starten. Dit proces is in Q4 2014 geëvalueerd. Binnen het kader van het 'three lines of defence' model zoals beschreven in principe 5.1 ligt de verantwoordelijkheid voor implementatie van wet- en regelgeving bij de operationele afdelingen in de eerste lijn. De voortgang van de implementatie wordt door de tweede lijn - Compliance - gemonitord. Hierover wordt verslag gedaan in de Compliance monitoringsrapportage. Hierin is een aparte sectie ingericht voor nieuwe wet- en regelgeving, die binnen een jaar op Achmea afkomt, waarin ingegaan wordt op de context ervan, de impact voor Achmea, alsmede eventuele aandachtspunten bij de implementatie. Zowel de Raad van Bestuur als het Audit & Risk Committee van de Raad van Commissarissen worden door middel van deze rapportage geïnformeerd over de status van de implementatie van wet- en regelgeving. De controle op de borging van wet- en regelgeving vindt plaats door middel van het Achmea Control Framework, wat onder meer de geïdentificeerde key risks en key controls gericht op de naleving van wet- en regelgeving bevat. Deze worden jaarlijks geactualiseerd. Naast eerder genoemde functies zijn de Risk Management functie en de actuariële functie betrokken bij dit proces. Tot slot voert de derde lijn - Internal Audit - onderzoeken uit naar de borging van wet- en regelgeving binnen Achmea.

Begrippenlijst

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

Achtergestelde schuld (Subordinated debt)
Leningen (of effecten) die zijn achtergesteld bij andere schulden, mocht de onderneming onder het beheer van een curator komen te staan of geliquideerd worden.

Annual Premium Equivalents (APE) ofwel Jaarpremie-equivalenten
Het totaal van de jaarlijkse premies uit nieuwe reguliere contracten plus 10% van de gedurende het jaar afgesloten koopsommen.

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

Assets under Management (AuM)
De marktwaarde van alle voor derden beheerde beleggingen.

Basis zorgverzekering
Verplichte verzekering voor ziektekosten, verplicht voor iedereen die in Nederland woont. De dekking onder de basis zorgverzekering bestaat uit een door de overheid vastgesteld standaardpakket van noodzakelijk geachte zorg.

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

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

Bruto premieomzet (GWP)
Totale premies voor verzekerings- of herverzekeringscontracten in een bepaalde periode.

Code Verzekeraars (CV)
Het Verbond van Verzekaars publiceerde op 15 december 2010 de Governance Principes Verzekeraars, ook wel 'Code Verzekeraars' genoemd. In de Code Verzekeraars zijn voor Nederlandse verzekeraars de beginselen uiteengezet met betrekking tot corporate governance, risicomanagement, audit en beloningsbeleid.

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

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

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

CO_2-voetafdruk
De totale hoeveelheid uitgestoten broeikasgassen van een organisatie. Alle relevante processen van een organisatie die het klimaat beïnvloeden, worden hierin meegenomen.

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

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

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

Derdenbedrijven
Derdenbedrijven zijn de volgende dochterbedrijven van Achmea B.V. waarvan de sociale en milieu aspecten niet op centraal niveau worden geregistreerd:
- Eureko Ireland Ltd
- Eurocross Assistance Netherlands B.V., Eurocross International Bulgaria, Eurocross international Central Europe S.R.O.
- De Friesland Particuliere Ziektekostenverzekeringen N.V., De Friesland Verzekeringen B.V., De Friesland Zorgverzekeraar N.V., DFZ Participaties B.V., DFZ Personeel B.V., DFZ Tussenholding B.V.
- Friesland Bank Assurantien B.V.
- Independer.nl N.V., Independer Services B.V.
- InShared Holding B.V., InShared International B.V., InShared Nederland B.V., InShared Services B.V.
- Klant Contact Services B.V.
- OZF Achmea Zorgverzekeringen N.V.
- Pim Mulier B.V.
- Practis B.V.
- Residex B.V.
- Winnock Zorg B.V.

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

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

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

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

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

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

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

Global Reporting Initiative (GRI)
Het Global Reporting Initiative is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidverslaggeving opstelt.

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

Immaterieel actief
Een identificeerbaar, niet-monetair actief zonder fysieke vorm.

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

Keurmerk klantgericht verzekeren (KKV)
Een kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Meer informatie is te vinden op www.keurmerkverzekeraars.nl.

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

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

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

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

Marktrisico
Het marktrisico is het risico dat de hele markt of een categorie van activa daalt, waardoor de prijs en de waarde van de activa in portefeuille kunnen worden beïnvloed.

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

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

Mortgage-Backed Securities (MBS)
Mortgage-backed securities zijn effecten met een hypotheek of verzameling hypotheken als onderpand.

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

Operationeel risico
Risico van schade ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen.

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

Principes voor beheerst beloningsbeleid
De principes voor beheerst beloningsbeleid van toezichthouders DNB en AFM, vormen het uitgangspunt bij het beoordelen van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. De principes en het toezicht daarop richten zich op het bestrijden van de prikkels die aanleiding kunnen geven tot het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico´s en die ertoe kunnen leiden dat het klantbelang wordt veronachtzaamd. Meer informatie is te vinden op www.afm.nl.

Principles for Responsible Investments (PRI)
De Principes voor Verantwoord Beleggen (PRI) van de Verenigde Naties zijn een raamwerk voor institutionele beleggers. Met deze in april 2006 gelanceerde principes zorgen ze voor de integratie van zaken met betrekking tot het milieu, de samenleving en goed ondernemingsbestuur in het beleggingsbeleid. Meer informatie is te vinden op www.unpri.org.

Principles for Sustainable Insurance (PSI)
De Principes voor Duurzaam Verzekeren (PSI) van de Verenigde Naties zijn een normenkader voor verzekeraars. Dit normenkader is bedoeld om de verzekeringsbranche in haar bedrijfsactiviteiten rekening te laten houden met de gevolgen voor milieu, sociale leefomstandigheden, transparantie, klantbelang en goed (ondernemings)bestuur. De PSI zijn in de loop van 2012 gelanceerd. Meer informatie is te vinden op www.unepfi.org/psi.

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

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

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

Solvabiliteit
Solvabiliteit drukt de mate uit waarin een verzekeraar zijn toekomstige verplichtingen kan nakomen. Elke verzekeraar is wettelijk verplicht ten minste een bepaalde solvabiliteit te hebben als veiligheidsmarge, de vereiste solvabiliteit. De Nederlandsche Bank houdt hier toezicht op en biedt daarmee extra zekerheid aan polishouders. Als de feitelijke solvabiliteit van een verzekeraar precies gelijk aan de minimaal vereiste solvabiliteit, is de solvabiliteitsratio 100%. Als een verzekeraar een hoger veiligheidsmarge aanhoudt, is de solvabiliteitsratio hoger dan 100%.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Meer informatie over klachtenprocedures en de klantonderzoeken is in het kader van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren te vinden op de websites van de deelnemende verzekeringsmerken (weblinks zijn in de tabel opgenomen).

KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN (uitgevoerd in opdracht van het Verbond van Verzekeraars)

	KEURMERK KLANTGERICHT VERZEKEREN	consumentenmarkt						zakelijke markt					
		SCHADE		ZORG*		LEVEN		SCHADE		INKOMEN		LEVEN	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Agis**		-	-	7.9	7.5	-	-	-	-	-	-	-	-
Avéro Achmea	✓	7.5	7.5	7.6	7.7	7.1	6.4	7.3	7.2	7.1	7.3	6.4	6.4
Centraal Beheer	✓	7.7	7.8	-	-	6.6	6.7	7.7	7.6	7.2	7.3	7.1	7.3
De Friesland		-	-	7.9	7.9	-	-	-	-	-	-	-	-
FBTO	✓	7.7	7.8	7.9	7.8	7.5	7.5	-	-	-	-	-	-
InShared	✓	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Interpolis	✓	7.8	7.6	7.8	7.8	7.6	7.3	7.3	7.4	7.2	7.4	-	7.0
OZF Achmea	✓	-	-	8.2	8.1	-	-	-	-	-	-	-	-
Pro Life	✓	-	-	8.2	7.9	-	-	-	-	-	-	-	-
TakeCareNow!**		-	-	7.5	7.6	-	-	-	-	-	-	-	-
Zilveren Kruis	✓	-	-	7.7	7.6	-	-	-	-	-	-	-	-
Gemiddelde Achmeamerken		**7.7**	**7.7**	**7.9**	**7.8**	**7.2**	**7.0**	**7.4**	**7.4**	**7.2**	**7.3**	**6.8**	**6.9**
Gemiddelde alle verzekeraars		**7.7**	**7.7**	**7.9**	**7.8**	**7.0**	**7.0**	**7.3**	**7.4**	**7.1**	**7.2**	**6.5**	**6.7**

** bron is Marketresponse, Klantenmonitor Zorgverzekeringen 2013 en 2014.*

*** deze merken gaat vanaf 1 januari 2015 verder onder de naam Zilveren Kruis.*

Bijlage D - Overige medewerkerinformatie

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER	2014		2013		2012	
	FTE	MEDEWERKERS	FTE	MEDEWERKERS	FTE	MEDEWERKERS
Achmea medewerkers werkzaam voor De Friesland	78	92	79	93	66	78
Achmea Corporate Relations (voorheen divisie Grootzakelijk)	44	45	137	143	138	145
Achmea Bank	297	332	259	294	228	260
Centraal Beheer Achmea (voorheen divisies Directe en Intermediaire Distributie)	853	971	858	986	902	1048
Centrale Dienstverlening	1.264	1.429	1.282	1.450	1.316	1.497
Divisie Internationaal	34	33	37	36	40	39
Divisie Pensioen & Leven (incl. Service Organisatie Leven)	789	890	678	763	992	1.124
Divisie Schade & Inkomen	2.269	2.562	2.344	2.647	2.403	2.721
Divisie Zorg & Gezondheid	2.378	2.788	2.630	3.104	2.745	3.277
Financiën	370	392	399	423	421	444
IM&IT	1.752	1.817	1.792	1.853	1.702	1.768
Interpolis (voorheen divisie Bancaire Distributie en Friesland Bank Assurantiën)	383	419	475	455*	458	469*
P&O	133	142	205	226	201	221
Staalbankiers	135	145	135	144	141	151
Syntrus Achmea	1.131	1.196	1.217	1.296	1.333	1.429
Overig	807	918	937	1.060	694	764
Subtotaal Achmea in Nederland exclusief derdenbedrijven	**12.717**	**14.171**	**13.464**	**14.973**	**13.779**	**15.435**
De Friesland	514	606	491	-	499	-
Eurocross internationaal	22	25	21	-	20	-
Independer	186	214	181	-	155	-
InShared	34	35	31	-	22	-
Klant Contact Services	508	695	248	-	166	-
OZF	24	32	25	-	25	-
Pim Mulier	10	12	15	-	29	-
Winnock	96	124	96	-	96	-
Afgestote bedrijfsonderdelen	0	0	342	-	379	-
Subtotaal derdenbedrijven	**1.394**	**1.743**	**1.450**	**-**	**1.391**	**-**
Subtotaal Achmea in Nederland	**14.110**	**15.914**	**14.914**	**-**	**15.170**	**-**
Achmea Australia	27	27	-	-	-	-
Eureko Sigorta	528	530	-	-	-	-
Friends First	263	268	-	-	-	-
InterAmerican Greece	1.134	1.156	-	-	-	-
Union	494	494	-	-	-	-
Subtotaal buitenlandse dochterbedrijven	**2.446**	**2.475**	**3.510**	**-**	**3.735**	**-**
Totaal	**16.556**	**18.389**	**18.424**	**-**	**18.905**	**-**

** Door de reorganisatie die in 2014 voor een groot deel is doorgevoerd, is het niet goed mogelijk om in bovenstaand overzicht dit bedrijfsonderdeel door de jaren te vergelijken.*
Vanaf 2014 rapporteren worden voor derdenbedrijven en buitenlandse dochtermaatschappijen ook aantallen medewerkers gerapporteerd.

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER PER LEEFTIJDSCATEGORIE

	2014		2013		2012	
	MAN	VROUW	MAN	VROUW	MAN	VROUW
15-19	3	5	0	0	0	1
20-24	93	270	32	52	40	63
25-29	590	893	406	520	449	580
30-34	1.078	1.330	798	966	852	1.054
35-39	1.286	1.443	1.140	1.229	1.227	1.347
40-44	1.637	1.693	1.445	1.526	1.520	1.568
45-49	1.643	1.472	1.395	1.207	1.348	1.180
50-54	1.279	1.073	1.156	867	1.197	879
55-59	1.089	660	974	584	939	581
60-64	482	341	401	262	361	238
65-69	19	9	10	2	6	4
70-75	1	0	1	0	1	0

VERLOOP OP 31 DECEMBER PER LEEFTIJDSCATEGORIE

	2014		2013		2012	
	INSTROOM	UITSTROOM	INSTROOM	UITSTROOM	INSTROOM	UITSTROOM
15-19	19	5	0	0	1	1
20-24	324	104	44	4	57	34
25-29	481	231	193	77	195	142
30-34	243	223	127	120	167	184
35-39	126	235	79	123	111	248
40-44	133	308	79	185	89	281
45-49	90	250	70	154	70	294
50-54	58	201	25	137	47	267
55-59	21	165	14	136	16	239
60-64	3	149	3	133	1	188
65-69	0	20	1	33	0	27
70-75	0	0	0	0	0	0

Bovenstaande tabel is exclusief medewerkers werkzaam buitenlandse dochtermaatschappijen.

Gemiddelde leeftijd op 31 december

De informatie op de volgende pagina's is exclusief medewerkers werkzaam bij derdenbedrijven en buitenlandse dochtermaatschappijen.

Ziekteverzuimpercentage

DIVERSITEIT

Het is onze overtuiging dat meer diversiteit leidt tot een hogere kwaliteit en betere prestaties van onze medewerkers. Onderdeel daarvan is het 'Levensfasebewust Diversiteit Beleid' dat uitgaat van het herkennen, erkennen en ontwikkelen van individuele talenten van alle medewerkers. Dit met een vanzelfsprekend respect voor ieders cultuur, geloof, levensfase, achtergrond of seksuele geaardheid. Voor Achmea is diversiteit een kwaliteit van strategisch belang. Divers samengestelde teams presteren beter en zijn in staat om flexibel te reageren op veranderingen in de werkomgeving. Hoe meer diversiteit bij de besluitvorming, des te beter de besluitvorming en des te beter de besluitvorming aansluit bij de maatschappij. Een onderdeel van die diverse cultuur zijn verschillende interne netwerken: Dna (Diversiteitnetwerk Achmea), Jong Achmea (voor jonge Achmeanen tot en met 35 jaar) en HoLA! (het platform voor lesbiennes, homoseksuelen,biseksuelen en transgenders (LHBT's)). Achmea heeft de Verklaring van Amsterdam ondertekend, een initiatief om concrete verbeteringen de in werkomgeving voor LHBT's te bewerkstelligen. Meer informatie over deze verklaring is te vinden op www.workplacepride.org.

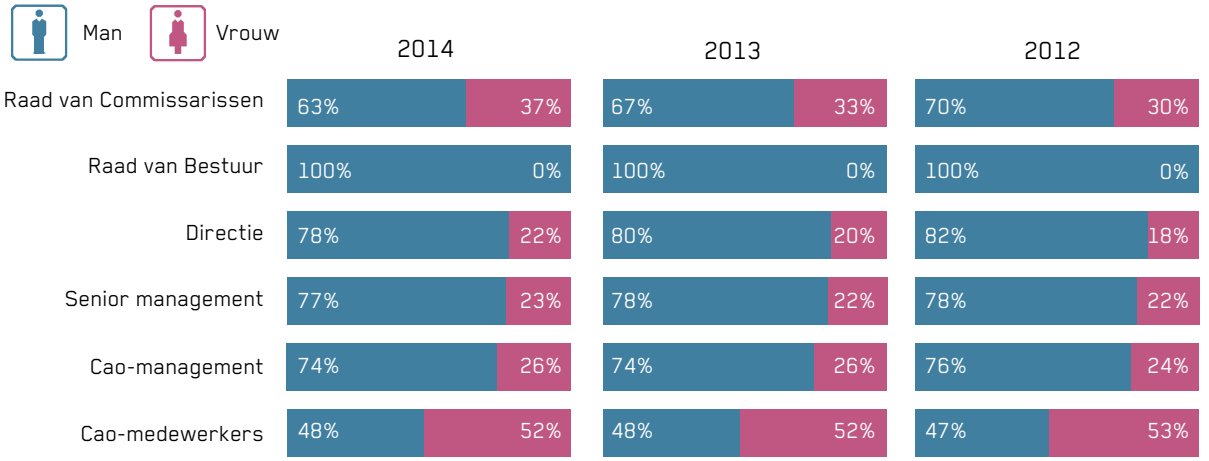
Achmea heeft de charter 'Talent naar de Top' ondertekend en besteedt in het Management Developmentbeleid expliciet aandacht aan gender-diversiteit. Mede door de krimpende organisatie in 2014 is de groei van het aantal vrouwen op sleutelposities minder dan nagestreefd. Achmea streeft doelbewust naar man/vrouw-diversiteit in teamsamenstelling en neemt diversiteits-bevorderende maatregelen in de werving, selectie en benoemingen voor sleutelposities. Er is aandacht voor ontwikkeling en carrièrekansen van vrouwen. Ook is er aandacht voor het kunnen combineren van werk met zorgtaken.

Achmea stelt jaarlijks extra werkervaringsplaatsen beschikbaar voor medewerkers met een arbeidsbeperking. De deelnemers aan dit programma worden voorbereid om intern of extern door te kunnen stromen. In het licht van de Participatiewet zijn we bezig om het werken met een beperking binnen Achmea steeds verder te normaliseren. We streven er naar om steeds meer sollicitanten uit deze doelgroep direct aan te nemen op reguliere functies. In onze ogen staat niet de beperking maar het talent wat ze meebrengen centraal.

ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

Per kernlocatie zijn minimaal twee vertrouwenspersonen beschikbaar, waarvan een man en een vrouw.
Deze interne vertrouwenspersonen ondersteunen medewerkers die gebruik willen maken van de regelingen Individueel Klachtrecht en Ongewenste Omgangsvormen. Ook kan een externe vertrouwenspersoon worden ingezet. Achmea tolereert geen discriminatie, agressie, intimidatie en het niet correct toepassen van arbeidsvoorwaarden en regelingen. In 2014 hebben de interne vertrouwenspersonen in totaal 17 casussen in behandeling genomen. Hierbij waren 18 medewerkers betrokken. In geen van casussen ging het om de regeling ongewenste omgangsvormen. Alle 17 casussen hebben betrekking op het individueel klachtrecht.
1 van de klachten is niet ontvankelijk en 8 klachten zijn ingetrokken. Alle andere 8 klachten zijn afgehandeld.

Verdeling mannen en vrouwen in Nederland op 31 december (in %)

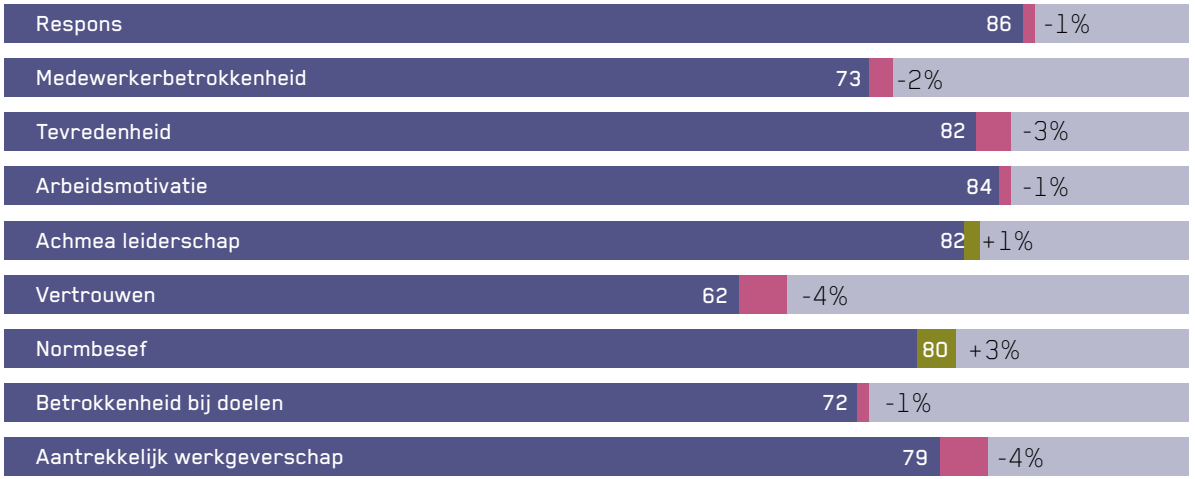


OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP EN VAKORGANISATIES

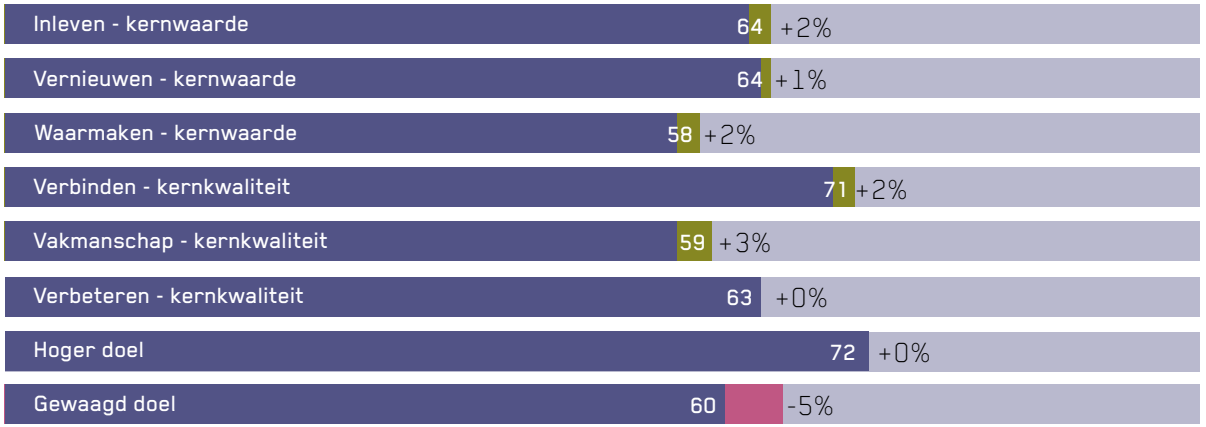
In 2014 hadden de medezeggenschapsorganen van Achmea diverse overlegvergaderingen met de bestuurders. De Centrale Ondernemingsraad (COR) en de vakorganisaties hebben regelmatig formeel en informeel contact en wisselen informatie uit. Ook voerden de vakorganisaties regelmatig overleg met de bestuursorganen. Daarnaast was er wekelijks informeel overleg tussen het Dagelijks Bestuur van de COR, de voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur Personeel & Organisatie. In 2014 kreeg de COR in totaal 32 adviesaanvragen en 1 instemmingverzoek voorgelegd.

VERDIEPING OP SCORES MEDEWERKERBETROKKENHEIDSONDERZOEK

Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (in % en verschil t.o.v. 2013*)



Identiteitsdeel Medewerkerbetrokkenheidonderzoek (in % en verschil t.o.v. 2013*)



Gebruik afstemming arbeidsvoorwaardenpakket op behoeftes van medewerkers

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER DAT VOOR MEER OF MINDER WERKUREN HEEFT GEKOZEN

	2014	2013	2012
4 uur meer	1.431	1.520	1.400
3 uur meer	43	55	49
2 uur meer	1.489	1.677	1.698
1 uur meer	91	86	94
Standaard wekelijkse arbeidsduur	10.230	10.753	11.291
1 uur minder	118	118	112
2 uur minder	712	710	739
3 uur minder	5	9	7
4 uur minder	52	45	45

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER DAT VOOR MEER OF MINDER VERLOF HEEFT GEKOZEN

	2014	2013	2012
> 40 uur meer	0	0	0
31-40 uur meer	1.134	1.155	1.259
21-30 uur meer	502	497	536
11-20 uur meer	180	232	238
1-10 uur meer	71	64	62
Standaard 11% van de gemiddelde arbeidsduur	11.776	12.447	12.776
1-10 uur minder	8	7	10
11-20 uur minder	30	29	38
21-30 uur minder	34	46	42
31-40 uur minder	436	496	474
> 40 uur minder	0	0	0

DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Achmea werkt vanaf 2011 CO_2-neutraal door de netto CO_2-uitstoot te compenseren. Achmea heeft hiervoor VCS-gecertificeerde credits ingekocht van de Cevizlik waterkrachtcentrale in Turkey. We compenseren de verwarming van onze gebouwen, de gereden zakelijke autokilometers en ons papier en overig afvalverbruik van Achmea in Nederland (exclusief derdenbedrijven).

CO_2-uitstoot in Nederland (in kiloton CO_2)

	2010	2011	2012	2013	2014	
Aardgas	12,5	12,5	10,7	6,9	4,0	Scope 1
Brandstof voor opwekken elektriciteit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Koelvloeistoffen (in CO_2eq)	0,1	0,7	0,7	1,0	1,4	
Autobrandstoffen - lease	20,8	19,6	18,7	16,2	15,6	
Elektriciteit	0,7	0,8	0,7	1,5	1,3	Scope 2
Vliegreizen	0,8	0,9	1,0	1,0	1,0	
Autobrandstoffen - zakelijke kilometers	2,6	3,5	3,1	2,9	2,6	
Openbaar vervoer - zakelijke kilometers	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	
Papier	2,2	2,1	2,1	2,1	1,8	Scope 3
Afval	2,4	2,3	1,6	1,5	1,6	
Totaal bruto	42,1	42,5	38,6	33,1	29,4	
Reeds gecompenseerde emissies	16,4	17,0	17,6	15,9	13,3	
Totaal netto	25,6	25,5	21,0	17,3	16,1	

De relatieve bruto CO_2-uitstoot in Nederland (exclusief derdenbedrijven) was in 2014 circa 2,2 ton CO_2 per FTE (2,4 in 2013). Vanaf 2011 wordt Agis ook meegenomen. Voor de meeste conversiefactoren wordt voor de voetafdruk gebruik gemaakt van het handboek CO_2-prestatieladder 2.1 van Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden en Ondernemen (SKAO). Deze handleiding is gebaseerd op het Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Voor papier wordt gebruik gemaakt van de Milieubarometer van Stichting Stimular. Voor de vliegreizen gebruikt onze reisagent het GHG protocol. En voor afval gebruikt onze verwerker conversiefactoren van CE Delft.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN IN KLIMAATDEBAT

Het aantal rampen door extreme weersomstandigheden neemt toe. En dat – naast de ongewenste toename van menselijk leed - kost geld. Munich Re becijferde de totale schade in 2010 op circa € 97 miljard. In Nederland kan vooral de verwachte toename van heftige regenbuien in de zomermaanden tot een toename van het aantal neerslagschades voor onze klanten leiden. Via onze opstalverzekeringen, verwachten we een toename van claims van onze klanten. Uitgaande van klimaatscenario's van het KNMI tot 2050 loopt de schade per intense regenbui bij opstalverzekeringen naar verwachting met 6 tot 22% op.

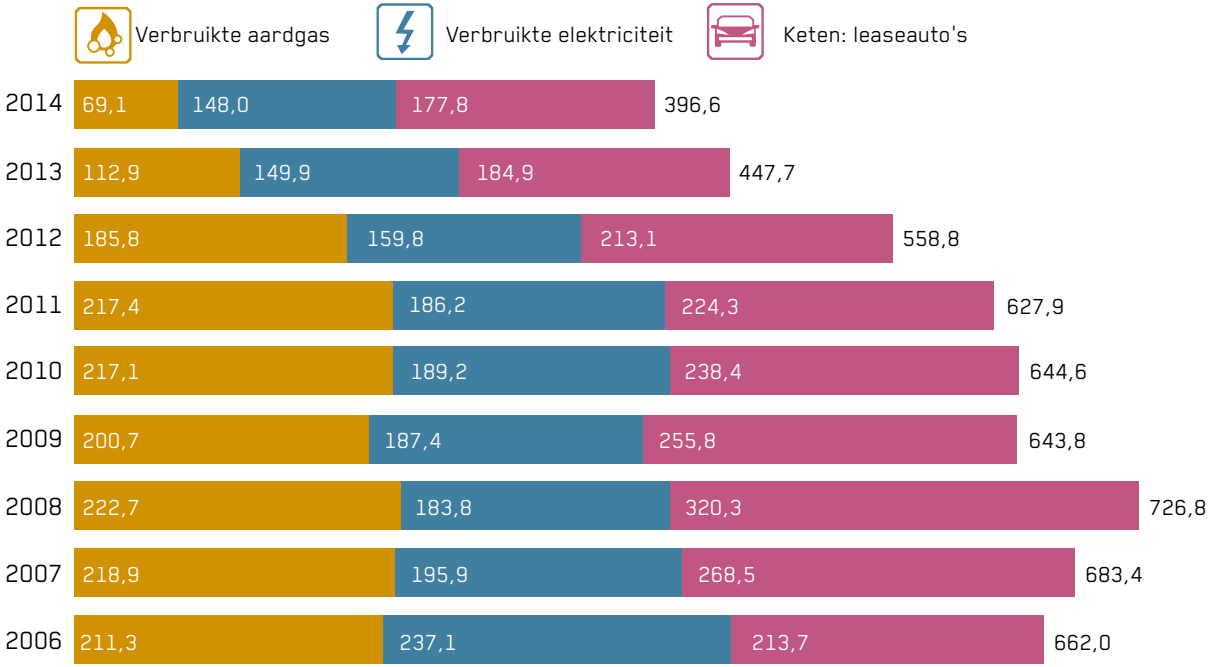
In de wetenschap bestaat brede overeenstemming tussen de relatie van de uitstoot van broeikasgassen als CO_2 en het veranderende klimaat. Het bedrijfsleven, waaronder Achmea, heeft inmiddels stappen gezet in het identificeren en verminderen van de uitstoot van broeikasgassen. Achmea heeft de volgende stap gezet door jaarlijks haar overgebleven CO_2-uitstoot te compenseren.

In 2013 hebben we onze medewerkers uitgedaagd mee te denken hoe we als Achmea CO_2 verder kunnen verlagen. Een van de winnende ideeën is in 2014 uitgevoerd door medewerkers te informeren over zonnepanelen en een laagdrempelig zonnepaneelpakket aan te bieden in samenwerking met Vereniging Eigen Huis. Ongeveer 80 medewerkers zijn op dit aanbod ingegaan.

Energie besparen

Achmea wil haar energieverbruik ieder jaar met gemiddeld 2% laten dalen over de periode 2005-2020: in totaal 20% door efficiënter energiegebruik in de gebouwen en 10% in de keten. Hiermee wordt ook invulling gegeven aan de verplichtingen die voortkomen uit de ondertekening van het Convenant Meerjarenafspraak energie-efficiency (MJA3). Het MJA3 loopt van 2005 tot 2020. Achmea gebruikt 2006 als basisjaar in verband met de fusie van Interpolis van eind 2005. In de periode 2006-2014 is het gemiddelde energieverbruik jaarlijks gedaald met circa 5,0%.

Energieverbruik in Nederland (in gigjoule)



Het relatieve energieverbruik in Nederland (exclusief derdenbedrijven) was in 2014 circa 30,1 megajoule per FTE (33,0 in 2013).
Vanaf 2011 wordt Agis ook meegenomen.

Van Afval Naar Grondstof

Jaarlijks produceren we binnen Achmea ruim twee miljoen kilo afval, waarvan de helft als restafval wordt verbrand. Bij restafvalverbranding gaan veel waardevolle grondstoffen verloren en hierdoor dreigt er een wereldwijd tekort. Met de inzet van diverse maatregelen begin 2014 maakt Achmea daarom een beweging van afvalmanagement naar grondstofmanagement. Zo kan eind 2016 minimaal 80% van het totale afval van Achmea als grondstof worden hergebruikt. Dat is goed voor het milieu en het levert een structurele besparing voor Achmea op. Producenten, leveranciers, inkopers en medewerkers van Achmea zijn allemaal schakels in de keten. Onze cateraars, schoonmaakpartijen en grondstofverwerkingsleveranciers werken dan ook samen om alle grondstoffen goed te scheiden, gescheiden af te voeren en te verwerken tot groene energie en nieuwe producten. Hiermee dragen al deze schakels bij in de omschakeling naar een circulaire economie.

Verantwoord inkopen

Achmea is een grote organisatie die ongeveer € 1 miljard aan bedrijfsondersteunende inkoop uitgeeft. Hiervoor zijn prijs, kwaliteit en functionaliteit belangrijke criteria. Steeds vaker wordt ook duurzaamheid toegevoegd.
Het beleid volgt twee paden. Enerzijds werken wij met toeleveranciers die de duurzaamheidambitie van Achmea onderschrijven en anderzijds kopen we producten in die aan aanvullende (duurzame) criteria voldoen (zie kader). Omdat we een grote organisatie zijn, hebben we ook de mogelijkheden om de kosten te beperken door scherp in te kopen en samen met onze leveranciers op zoek te gaan naar vernieuwende inkoopconcepten.
Naast de bedrijfsondersteunende aankopen koopt Achmea zorg en schadeherstel in. Hoe omgegaan wordt met de inkoop van zorg is te lezen op www.achmea.nl. De door Achmea ingeschakelde schadeherstellers worden geselecteerd en gemonitord op kwaliteit van het herstel en de klantgerichte bedrijfsvoering.

TWEE PADEN VOOR DUURZAAM INKOPEN

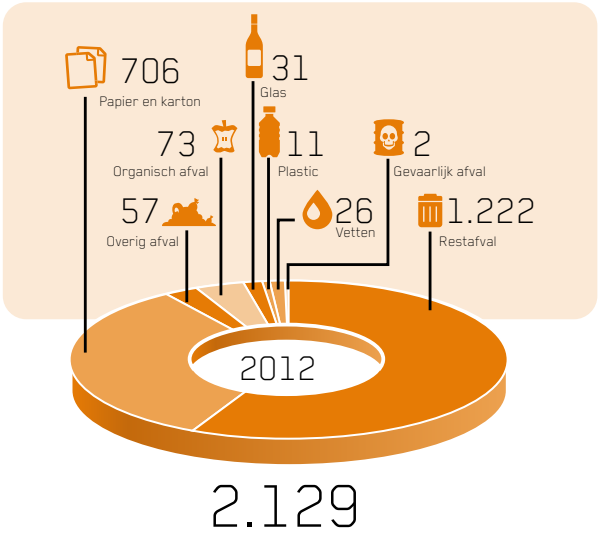
Duurzaamheidverklaring voor toeleveranciers

Vanaf begin 2015 is de Algemene Inkoopvoorwaarden (AIV) van Achmea aangepast. Er worden betere afspraken met leveranciers over verpakkingsmaterialen gemaakt en er is een betere scheiding van de grondstoffen bij de goederenontvangst. Daarnaast is de Duurzaamheidsverklaring een bijlage geworden van de AIV. De Duurzaamheidverklaring voor voorkeurs-leveranciers en de AIV zijn te vinden op www.achmea.nl.

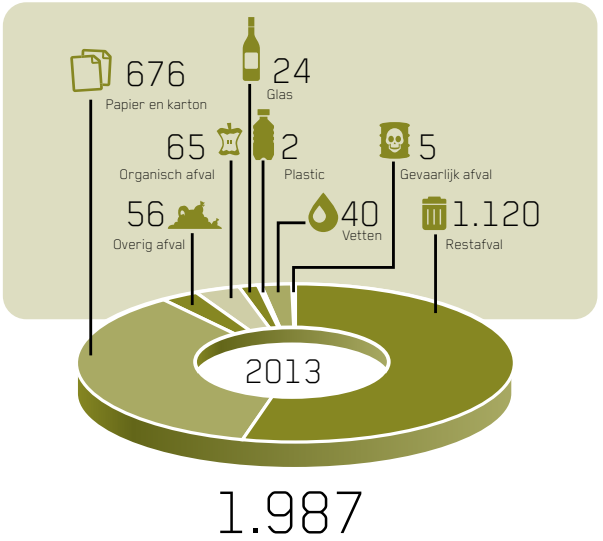
Duurzaamheidscriteria voor producten

Met criteria per productgroep worden aanvullende eisen gesteld op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. Zo stelde Achmea bijvoorbeeld aanvullende criteria op voor koffie, multifunctionele printers en elektriciteit. Verder volgt de inkoop van schoonmaakdiensten de door Achmea ondertekende Code Verantwoordelijk Marktgedrag.

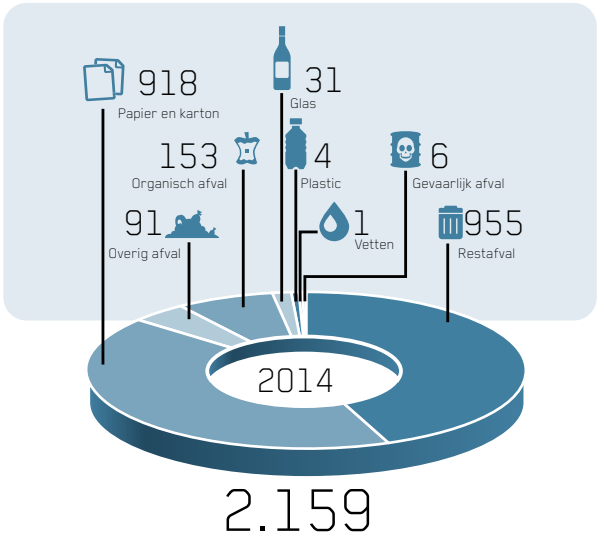
Ingezameld afval (in 1.000 kg)



2.129



1.987



2.159

De relatieve hoeveelheid afval was in 2014 in Nederland circa 165 kilogram per FTE (146 in 2013).

VERANTWOORD BELEGD VERMOGEN OP 31 DECEMBER (x € 1 miljoen)

	TOTALE INVESTERINGEN			INVESTERINGEN ONDERZOCHT OP VERANTWOORD BELEGD*			INVESTERINGEN GESCHIKT OM VERANTWOORD TE BELEGGEN			INVESTERINGEN DIE VERANTWOORD ZIJN BELEGD			% VAN GESCHIKTE INVESTERINGEN DAT VERANTWOORD IS BELEGD		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Voor eigen risico aangehouden beleggingen															
Aandelen	€ 3.102	€ 2.759	€ 2.692	€ 2.608	€ 2.554	€ 2.525	€ 2.554	€ 2.087	€ 659	€ 2.554	€ 1.399	€ 554	100	67	84
Obligaties	€ 33.139	€ 33.337	€ 30.492	€ 27.387	€ 30.598	€ 26.755	€ 27.387	€ 27.531	€ 26.590	€ 27.387	€ 27.531	€ 25.792	100	100	97
Vastgoed	€ 1.125	€ 1.200	€ 1.172	€ 1.015	€ 1.092	€ 1.172	€ 670	€ 1.092	-	€ 670	€ 721	-	100	66	-
Leningen	€ 2.207	€ 3.084	€ 3.074	€ 434	€ 1.249	€ 842	€ 434	-	-	€ 434	-	-	100	-	-
Deposito's/derivaten	€ 5.661	€ 4.267	€ 5.573	€ 53	€ 2.724	€ 2,225	€ 53	-	-	€ 53	-	-	100	-	-
Overige financiële investeringen	€ 3.029	€ 118	€ 170	€ 2.614	€ 71	€ 141	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	**€ 48.262**	**€ 44.765**	**€ 43.173**	**€ 34.111**	**€ 38.288**	**€ 33.660**	**€ 31.098**	**€ 30.710**	**€ 27.249**	**€ 31.098**	**€ 29.651**	**€ 26.346**	**100**	**97**	**97**
Fiduciaire beleggingen Syntrus Achmea**															
Aandelen	€ 17.224	€ 14.476	-	€ 17.224	€ 14.476	-	€ 17.224	€ 7.333	-	€ 6.418	€ 5.453	-	37	74	-
Obligaties	€ 25.296	€ 21.735	-	€ 25.296	€ 21.735	-	€ 25.296	€ 14.377	-	€ 14.594	€ 13.132	-	58	91	-
Indirect vastgoed	€ 740	€ 594	-	€ 740	€ 594	-	€ 740	€ 187	-	€ 0	€ 0	-	0	0	-
Alternatieve beleggingen	€ 4.990	€ 3.808	-	€ 4.990	€ 3.808	-	€ 4.719	€ 2.116	-	€ 1.791	€ 664	-	38	31	-
Liquide middelen	€ 199	€ 242	-	€ 199	€ 242	-	€ 199	€ 214	-	€ 110	€ 214	-	55	100	-
Subtotaal	€ 48.448	€ 40.855	€ 47.542	€ 48.448	€ 40.855	€ 47.542	€ 48.178	€ 24.227	€ 47.542	€ 22.912	€ 19.463	€ 24.246	48	80	51
Vastgoed (direct)	€ 4.916	€ 7.810	€ 9.455	€ 4.916	€ 7.810	€ 9.455	€ 4.469	€ 6.546	€ 8.015	€ 3.615	€ 5.566	€ 5.691	81	85	71
Totaal	**€ 53.364**	**€ 48.665**	**€ 56.997**	**€ 53.364**	**€ 48.665**	**€ 56.997**	**€ 52.648**	**€ 30.773**	**€ 55.557**	**€ 26.527**	**€ 25.029**	**€ 29.937**	**50**	**81**	**54**
Voor risico van polishouders aangehouden beleggingen															
Aandelen	€ 6.446	€ 9.529	-	€ 3.724	€ 7.693	-	€ 1.540	€ 5.813	-	€ 1.540	€ 3.677	-	100	63	-
Obligaties	€ 3.798	€ 5.054	-	€ 1.720	€ 4.153	-	€ 1.720	€ 4.016	-	€ 1.720	€ 3.979	-	100	99	-
Vastgoed	€ 254	€ 324	-	-	€ 5	-	-	€ 50	-	-	€ 33	-	-	66	-
Liquide middelen	€ 7.512	€ 6.983	-	€ 7.415	€ 433	-	€ 138	€ 332	-	€ 138	€ 332	-	100	100	-
Derivaten	€ 348	€ 271	-	€ 71	€ 36	-	€ 71	-	-	€ 71	-	-	100	-	-
Overige financiële investeringen	€ 323	€ 370	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal	**€ 18.680**	**€ 22.563**	**-**	**€ 12.930**	**€ 12.365**	**-**	**€ 3.469**	**€ 10.211**	**-**	**€ 3.469**	**€ 8.021**	**-**	**100**	**79**	**-**

** We hebben er voor gekozen om voor eigen risico aangehouden beleggingen en fiduciaire beleggingen van Syntrus Achmea het deel te onderzoeken dat door de twee belangrijkste vermogenbeheerders van Achmea wordt belegd. Vermogensbeleggingen worden verantwoord belegd als minimaal 1 verantwoord beleggingsinstrument wordt toegepast. Deze instrumenten zijn: landenuitsluitingen (staatsobligaties), ondernemingsuitsluitingen, (enhanced) engagement (aandelen, vreemd vermogentitels), toepassen van ESG-criteria integratie in primaire beleggingsproces (aandelen, vreemd vermogentitels), impact beleggingen, stemmen op aandeelhoudersvergaderingen (aandelen).*
Directe vastgoedbeleggingen (Nederlands vastgoed) worden verantwoord belegd als het vastgoedobject energielabel A, B of C heeft. Indirecte vastgoedbeleggingen (internationaal vastgoed) worden verantwoord belegd indien tenminste engagement met de fondsmanagers wordt gevoerd.

*** Omdat in dit overzicht de beleggingen die Syntrus Achmea uitvoert voor Achmea (opgenomen onder "Voor eigen risico aangehouden beleggingen" en "Voor risico van polishouders aangehouden beleggingen") en de hypothekenportefeuille niet zijn opgenomen, verschilt het totaal bedrag dat Syntrus Achmea belegt met de gerapporteerde bedragen in het jaarverslag en financial statements van Achmea.*

Bijlage G - Implementatie PSI

Achmea heeft in 2012 de Principles for Sustainable Insurance ondertekend (PSI). Met onderstaande verwijstabel wil Achmea op een transparante manier verantwoording afleggen over de implementatie van deze principes. Meer informatie over de PSI is te vinden op www.unepfi.org/psi.

PRINCIPE 1: MILIEU-, SOCIALE EN BESTUURLIJKE (ESG) ASPECTEN DIE RELEVANT ZIJN VOOR ONZE VERZEKERINGSACTIVITEITEN, VORMEN EEN VAST ONDERDEEL VAN ONZE BESLUITVORMING

Mogelijke acties: bedrijfsstrategie	**Details/reference**
Zet een bedrijfsstrategie op het niveau van de Raad van Bestuur en het uitvoerend management op om ESG-aspecten in de bedrijfsvoering te identificeren, evalueren, beheersen en controleren	Achmea Jaarverslag 2014 - Strategie
Voer de dialoog met de aandeelhouders over de relevantie van ESG-aspecten voor de bedrijfsstrategie	www.verenigingachmea.nl
Integreer ESG-aspecten in wervings-, opleidings en medewerkerbetrokkenheidprogramma's	Achmea Jaarverslag 2014 - Corporate governance. Daarnaast kunnen medewerkers en in het bijzonder trainees en kandidaten voor management development een bijdrage leveren aan microverzekeringsprojecten als onderdeel van hun ontwikkelingsproces
Mogelijke acties: Risicobeheersing en -acceptatie	**Invulling/verwijzing**
Stel processen vast om ESG-aspecten die inherent zijn aan het portfolio te identificeren en evalueren en wees bewust van potentiële ESG-gerelateerde gevolgen van de transacties van het bedrijf	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten en Financiële resultaten
Integreer ESG-aspecten in het beheersen en accepteren van risico's en besluitvormingsprocessen over solvabiliteit, met inbegrip van onderzoek, modellen, analyses, instrumenten en statistieken	Achmea Jaarverslag 2014 - Financiële resultaten
Mogelijke acties: Ontwikkeling van producten en diensten	**Invulling/verwijzing**
Ontwikkel producten en diensten die risico's beperken, een positieve invloed op ESG-aspecten hebben en beter risicomanagement aanmoedigen	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten
Ontwikkel of ondersteun alfabetiseringsprogramma's over risico's, verzekeringen en ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten
Mogelijke acties: Claimsafhandeling	**Invulling/verwijzing**
Reageer altijd snel, eerlijk, zorgvuldig en transparant naar klanten en zorg ervoor dat claimsprocessen duidelijk worden uitgelegd en begrepen	Achmea Jaarverslag 2014 - Onze klanten
Integreer ESG-aspecten in reparaties, vervangingen en andere claimsdiensten	Achmea Jaarverslag 2014 - Onze processen
Mogelijke acties: Verkoop en marketing	**Invulling/verwijzing**
Leid verkoop- en marketingmedewerkers op over ESG-aspecten die relevant zijn voor producten en diensten en integreer belangrijke boodschappen op een verantwoordelijke manier in strategieën en campagnes	www.volgensnederland.nl
Zorg dat dekking, kosten en baten van producten en diensten relevant zijn en duidelijk uitgelegd en begrepen worden	Achmea Jaarverslag 2014 - Onze klanten
Mogelijke acties: Vermogensbeheer	**Invulling/verwijzing**
Integreer ESG-aspecten in investeringsbeslissingen (bijvoorbeeld door de Principles for Responsible Investment te implementeren)	Achmea Jaarverslag 2014 - Financiële resultaten

PRINCIPE 2: WIJ WERKEN SAMEN MET ONZE KLANTEN EN ZAKELIJKE PARTNERS OM BEWUSTZIJN TE CREËREN OVER MILIEU-, SOCIALE EN BESTUURLIJKE ASPECTEN, DE HIERAAN VERBONDEN RISICO'S TE BEHEERSEN EN OPLOSSINGEN TE ONTWIKKELEN

Mogelijke acties: klanten en leveranciers	**Invulling/verwijzing**
Voer de dialoog met klanten en leveranciers over de voordelen van het beheersen van ESG-aspecten en de verwachtingen en vereisten van de organisatie aangaande ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten en Onze processen
Voorzie klanten en leveranciers met informatie en hulpmiddelen die hen kunnen helpen bij het beheersen van ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten en Onze processen
Integreer ESG-aspecten in aanbestedings- en selectieprocedures voor leveranciers	Achmea Jaarverslag 2014 - Onze processen
Moedig klanten en leveranciers aan om transparant te zijn over ESG-aspecten en hier relevante richtlijnen bij te gebruiken	Achmea Jaarverslag 2014 - Onze processen
Mogelijke acties: verzekeraars, herverzekeraars en tussenpersonen	**Invulling/verwijzing**
Bevorder het gebruik van de principes	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten
Ondersteun de opname van ESG-aspecten in beroepsonderwijs en ethische normen in de verzekeringssector	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten

PRINCIPE 3: WE WERKEN SAMEN MET OVERHEDEN, TOEZICHTHOUDERS EN ANDERE BELANGHEBBENDEN OM DE SAMENLEVING IN BEWEGING TE KRIJGEN OP HET GEBIED VAN MILIEU-, SOCIALE EN BESTUURLIJKE ASPECTEN

Mogelijke acties: overheden, toezichthouders en andere beleidsmakers	**Invulling/verwijzing**
Ondersteun prudentieel beleid, regelgeving en wettelijke kaders die zorgen voor risicoreductie, innovatie en een betere beheersing van ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten en Financiële resultaten
Voer de dialoog met overheden en toezichthouders om integraal risicomanagement en oplossingen voor overdracht van risico's te ontwikkelen	www.volgensnederland.nl
Mogelijke acties: andere belanghebbenden	**Invulling/verwijzing**
Voer de dialoog met intergouvernementele en niet-gouvernementele organisaties over duurzame ontwikkeling door deskundigheid beschikbaar te stellen op het gebied van risicomanagement en overdracht van risico's	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten
Voer de dialoog met het bedrijfsleven en brancheorganisaties om ESG-aspecten voor verschillende sectoren en regio's beter te begrijpen en te beheersen over sectoren en regio	Achmea Jaarverslag 2014 - Strategie
Voer de dialoog met de academische wereld en de wetenschappelijke gemeenschap om onderzoek en educatieve programma's over ESG-aspecten in de context van de verzekeringssector te bevorderen	Achmea Jaarverslag 2014 - Maatschappelijke resultaten
Voer de dialoog met media om het publiek bewust te maken van ESG-aspecten en goed risicobeheer te bevorderen	www.volgensnederland.nl

PRINCIPE 4: WE LEGGEN REGELMATIG OP EEN TRANSPARANTE MANIER VERANTWOORDING AF OVER HET IMPLEMENTEREN VAN DEZE PRINCIPES

Mogelijke acties	**Invulling/verwijzing**
Beoordeel, meet en controleer de voortgang van het beheersen van ESG-aspecten en leg proactief en regelmatig verantwoording af	Via jaarverslaggeving
Participeer in relevante verantwoordingsrichtlijnen	Achmea Jaarverslag 2014 - Reikwijdte en verantwoording van dit verslag
Voer de dialoog met klanten, toezichthouders, kredietbeoordelaars en andere belanghebbenden om wederzijds begrip te creëren voor het gebruik van de Principles	Geen activiteiten in 2014

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
Strategie en analyse				
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie.	pp. 10-12		Ja
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	pp. 15-19		Ja
Organisatieprofiel				
G4-3	Naam van de organisatie.	Achmea B.V		Ja
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	p. 2 en p. 14		Ja
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Zeist, Nederland		Ja
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen.	pp. 7-8 and p. 14		Ja
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm.	pp. 7-8 en p. 237 van het Engelse jaarverslag.		Ja
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	pp. 2-3 en p. 14		Ja
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	pp. 2-3 en p. 14		Ja
G4-10	a. Aantal werknemers naar type arbeidscontract en geslacht. b. Aantal werknemers met een vast dienstverband per werknemerscategorie en geslacht. c. Totaal personeelsbestand uitgesplitst naar werknemers en andere hulppersonen en geslacht. d. Totaal personeelsbestand naar regio en geslacht. e. Percentage werkzaamheden van de organisatie dat wordt uitgevoerd door personen die juridisch als zelfstandige worden aangemerkt of door andere personen dan de eigen werknemers/hulppersonen, werknemers/hulppersonen van toeleveranciers daaronder begrepen. f. Significante schommelingen in het aantal werknemers (zoals seizoenarbeid in de toeristische of agrarische sector).	pp. 2-3, pp. 30-33 en pp. 273-277 van het Engelse jaarverslag.	We rapporteren niet alle indicatoren per geslacht omdat we dit niet van toepassing vinden voor Achmea. Onze stakeholders verzoeken ons niet op deze manier te rapporteren.	Ja
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	13.483 medewerkers vallen onder de CAO van Achmea Interne Diensten N.V. In totaal zijn 18.389 medewerkers werkzaam bij Achmea.		Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	p. 16 en pp. 55-57		Ja
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	p. 140 van het Engelse jaarverslag		Ja
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	pp. 58-63		Ja
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	p. 7, p. 55, pp. 79-81, p. 119 en pp. 122-124		Ja
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en nationale en internationale belangenorganisaties.	O.a. Verbond van Verzekeraars, Zorgverzekeraars Nederland, Nederlandse Vereniging van Banken, Vereniging van Bedrijfstakpensioenfondsen, Stichting Ondernemingspensioenfondsen en Unie van Beroepspensioenfondsen		Ja
Vaststelling van materiële onderwerpen en afbakening				
G4-17	a. Overzicht van alle ondernemingen die in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken zijn opgenomen. b. Overzicht van alle in de geconsolideerde jaarrekening of vergelijkbare stukken opgenomen ondernemingen die niet onder dit verslag vallen.	p. 7 en p. 128 van het Engelse jaarverslag. Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-18	a. Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag. b. Uitleg van de door de organisatie gehanteerde uitgangspunten voor het bepalen van de inhoud van het verslag.	p. 7 en p. 18		Ja
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	p. 18		Ja
G4-20	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening binnen de organisatie.	Zie overzicht onder deze GRI-index waarbij we de informatie die relevant is voor onze stakeholders Medewerkers en Aandeelhouders als intern beschouwen		Ja
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	Zie overzicht onder deze GRI-index waarbij we de informatie die relevant is voor onze stakeholders Klanten en Partners als extern beschouwen		Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.	Niet van toepassing		Ja
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.	Niet van toepassing		Ja
Overleg met belanghebbenden				
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	p. 7 en www.volgensnederland.nl		Ja Nee
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	p. 7 en www.volgensnederland.nl		Ja Nee
G4-26	Benadering voor het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie van het overleg per type en groep belanghebbenden en of zij specifiek zijn betrokken in het kader van het verslaggevingsproces.	p. 7 en www.volgensnederland.nl		Ja Nee
G4-27	De belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met belanghebbenden naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving. Vermeld per onderwerp/vraagstuk door welke groep belanghebbenden dit naar voren is gebracht.	p. 7, p. 18 en overzicht onder deze GRI-index www.volgensnederland.nl		Ja Nee
Verslagprofiel				
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2014		Ja
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).	20 maart 2014		Ja
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	Jaarlijks		Ja
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	p. 144		Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
G4-32	a. De gekozen 'in overeenstemming met'-optie. b. De GRI-inhoudsopgave voor de gekozen optie.	Het jaarverslag is in overeenstemming met de kernachtige optie. Bij de kernachtige optie moet over minstens één van elke geïdentificeerd materiaal aspect gerapporteerd worden. Voor een aantal aspecten rapporteren we vrijwillig aanvullende indicatoren. Voor de aanvullende indicatoren hebben we informatie over de vraag of omissies gelden inbegrepen, maar we hebben niet altijd de reden voor omissies aangegeven wanneer deze indicatoren niet nodig zijn als gevolg van de kernachtige optie.		Ja
G4-33	a. Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe assurance voor het verslag. b. De omvang en grondslag van de externe assurance indien niet genoemd in de assuranceverklaring bij het duurzaamheidsverslag. c. De relatie tussen de organisatie en de assurance-aanbieders. d. Vermeld of het hoogste bestuurslichaam of hogere leidinggevenden betrokken zijn bij het verkrijgen van assurance voor het duurzaamheidsverslag.	pp. 7-8		Ja
Bestuursstructuur				
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuurslichaam vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieugerelateerde en maatschappelijke onderwerpen.	pp. 83-86 Ons organogram is te vinden op www.achmea.nl.		Ja Nee
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies.	pp. 82-86		Ja
G4-40	Wervings- en selectieproces voor het hoogste bestuurslichaam en de daaronder vallende commissies en de criteria voor het werven en selecteren van de leden van het hoogste bestuurslichaam.	pp. 78-79 en pp. 83-86		Ja
G4-41	Procedures waarmee het hoogste bestuurslichaam waarborgt dat strijdige belangen vermeden of opgelost worden. Geef aan of belangenconflicten worden gemeld aan belanghebbenden.	pp. 83-86	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
G4-51	a. Beloningsbeleid voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevenden. b. Geef aan hoe de prestatiecriteria in het beloningsbeleid zijn gekoppeld aan de doelstellingen voor het hoogste bestuurslichaam en hogere leidinggevenden op economisch, maatschappelijk en milieugebied.	p. 77 www.achmea.nl		Ja Nee
G4-52	Procedure voor het vaststellen van het beloningsbeleid. Geef aan of beloningsadviseurs zijn geraadpleegd bij het vaststellen van dit beleid en of zij onafhankelijk zijn van het management. Geef aan in hoeverre de beloningsadviseurs anderszins verbonden zijn met de organisatie.	p. 77 www.achmea.nl		Ja Nee
G4-53	Geef aan op welke wijze de visie van belanghebbenden wordt meegenomen bij het beloningsbeleid. Wordt er (indien van toepassing) rekening gehouden met de uitslag van stemmingen over beloningsbeleid en -voorstellen?	p. 77 www.achmea.nl		Ja Nee
Ethiek en integriteit				
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	pp. 82-83		Ja
G4-58	De interne en externe mechanismen voor het melden van ethisch onverantwoord of onrechtmatig gedrag, inclusief formeel georganiseerde zaken zoals escalatie naar het middenkadermanagement, een klokkenluidersregeling of hulplijn.	pp. 82-83		Ja
MATERIELE ONDERWERPEN				
Managementaanpak en indicatoren				
ECONOMISCHE PRESTATIES				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 41. Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	pp. 42-44	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.	p. 62		Ja
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie.	Jaarverslag Stichting Pensioenfonds Achmea op www.pensioenfonds-achmea.nl.		Nee
G4-EC4	Significante financiële steun van de overheid.	www.achmea.nl		Nee

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
MATERIALEN				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en pp. 126 -128 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-EN1	Gebruikte materialen in gewicht of volume	p. 18 en pp. 126-128		Ja
G4-EN2	Percentage van hergebruikte materialen	p. 18 en pp. 126-128	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja
ENERGIE				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en pp. 126-128 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-EN3	Energieconsumptie binnen de organisatie	pp. 126-128		Ja
G4-EN5	Energie-intensiviteit	pp. 126-128		Ja
G4-EN6	Reduction of energy consumption	pp. 126-128		Ja
EMISSIES				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en pp. 126-128 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-EN15	Directe broeikasgasemissies (scope 1)	pp. 126-128		Ja
G4-EN16	Energie indirecte broeikasgasemissies (scope 2)	pp. 126-128		Ja
G4-EN17	Andere indirecte broeikasgasemissies (scope 3)	pp. 126-128		Ja
G4-EN18	Broeikasgasemissie-intensiviteit	pp. 126-128		Ja
G4-EN19	Reductie van broeikasgasemissies	pp. 126-128	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
AFVAL				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en pp. 126-128 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-EN23	Totaal gewicht van afval per type en verwerkingsmethode	pp. 126-128		Ja
WERKGELEGENHEID				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 30 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	pp. 121-125		Ja
OPLEIDING EN ONDERWIJS				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 30 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-LA10	Programma's voor competentiemanagement en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	pp. 31 en p. 33		Ja
DIVERSITEIT EN GELIJKE KANSEN				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 30 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	p. 123	We rapporteren niet alle voorgestelde diversiteitsindicatoren omdat we deze niet van toepassing vinden voor Achmea. Onze stakeholders verzoeken ons niet op deze manier te rapporteren.	Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
ANTICORRUPTIE				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 82 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-SO3	Percentage en totaal aantal operaties dat beoordeeld is op significante corruptierisico's	Achmea laat een integrity due diligence uitvoeren bij grote contracten of indien Achmea deelneemt in het aandelenkapitaal van een handelspartner. Ter beoordeling van potentiële partners voor samenwerking zijn 2 Integrity Due Diligence onderzoeken uitgevoerd.	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures.	De Algemene Gedragscode Achmea is op iedere medewerker (intern en extern) van de Nederlandse entiteiten van Achmea van toepassing. De Duurzaamheidverklaring is van toepassing op alle toeleveranciers van Achmea in Nederland.		Ja
G4-SO5	Vastgestelde gevallen van corruptie en de getroffen maatregelen.	Bij Team Integrity werden 25 incidenten betreffende een vermoeden van interne fraude of integriteitsinbreuken gemeld (47 in 2013).	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
NALEVING VAN WET- EN REGELGEVING				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 58 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-SO8	a. Vermeld significante boetes en sancties in termen van: - Totale monetaire waarde van significante boetes - Totaal aantal niet-monetaire sancties - Zaken die door ingediend zijn bij mechanismen voor geschillenbeslechting b. Als de organisatie geen gevallen heeft geïdentificeerd waar wet- en regelgeving niet werd nageleefd, is een korte verklaring van dit feit is voldoende. c. Rapporteer de context waartegen significante boetes en niet-monetaire sancties werden gemaakt.	Er is in 2014 een significante boete geweest waarover meer te lezen is op http://nieuws.achmea.nl/proces-jaarstaten-binnen-achmea--verbeterd		Nee
INFORMATIE OVER PRODUCTEN EN DIENSTEN				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 23 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-PR8	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	p. 26 en p. 120		Ja
PRIVACY KLANTEN				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 23 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	Er zijn 21 (5 in 2013) klachten bekend over inbreuken op de privacy van de klant. Daarbij is geen sprake van kwijtgeraakte klantgegevens.		Ja
Sector supplement				
PRODUCTPORTFOLIO				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 23 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
FS6	Onderverdeling (in percentages) van de portfolio van de bedrijfsonderdelen van de organisatie naar regio, grootte (micro/middelgroot/groot) en sector	p. 2		Ja

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING	OMISSIES	EXTERNE ASSURANCE OP ENGELSE VERSIE
FS7	Waarde in geld van producten en diensten ontwikkeld om een specifiek sociaal maatschappelijk voordeel te bereiken per bedrijfsonderdeel, opgedeeld naar doel	pp. 28-29, niet in geld uitgedrukt	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja
FS8	Waarde in geld van producten en diensten ontwikkeld om een specifiek milieuvoordeel te bereiken per bedrijfsonderdeel, opgedeeld naar doel	pp. 28-29, niet in geld uitgedrukt	Omissies komen voor. Zie G4-32.	Ja
ACTIEF AANDEELHOUDERSCHAP				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en pp. 55-56 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
FS10	Percentage en aantal bedrijven uit portfolio waarmee gesproken is over sociale- en milieukwesties	p. 55 en pp. 129-130		Ja
FS11	Percentage van bezittingen positief en negatief gescreend op sociale- en milieukwesties	p. 55 en pp. 129-130		Ja
LOKALE GEMEENSCHAPPEN				
DMA	a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp. b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan. c. Evaluatie van de managementaanpak.	p. 18 en p. 27 Zie overzicht onder deze GRI-index		Ja
FS13	Toegangspunten in dunbevolkte gebieden met een economische achterstand	p. 14 en p. 29		Ja
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen	p. 14 en p. 29		Ja

GEÏDENTIFICEERDE MATERIËLE ASPECTEN EN AFBAKENING

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING	VOORNAAMSTE PARTIJ UIT VIER-STAKEHOLDERMODEL DIE ONDERWERP VOREN BRENGT	VERWIJZING IN VAN JAARVER-SLAG 2014	CORRESPONDEREND GRI-ASPECT	SCOPE VAN INFORMATIE IN JAARVERSLAG 2014	GERELATEERDE ACHMEA-KPI
Verschuiving solidariteits-beleving; meer selectief	Klanten	p. 29	Productportfolio	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Economisch herstel	Klanten	p. 10	Economische prestaties	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Risicoverschuiving van overheid naar individu en verzekeraar	Klanten	pp. 11	Economische prestaties, Productportfolio	Achmea Groep	-
Financiële situatie klant	Klanten	pp. 25-26 and p. 29	Informatie over producten en diensten, Productportfolio	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Klanttevredenheid en goede serviceverlening	Klanten	p. 26 en p. 120	Informatie over producten en diensten	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Klanttevredenheid en behoud KKV
Toekomst zorg- en pensioen-stelsel	Aandeelhouders	pp. 47-50	Productportfolio	Achmea in Nederland	-
Inzet van technologie	Klanten en Partners	pp. 37-39	-	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Mate van digitalisering
Kapitaalpositie gelet op invoering solvency II versus maatschappelijk geaccepteerd rendement	Aandeelhouders	p. 48	Economische prestaties	Achmea Groep	Solvabiliteitsratio (IGD)
Stijgende zorgkosten	Aandeelhouders	pp. 47-48	Economische prestaties	Achmea in Nederland	-
Kosten van uitvoering	Aandeelhouders	pp. 42-44	Economische prestaties	Achmea Groep	-
Aangescherpte regelgeving	Aandeelhouders	p. 18	Naleving van wet- en regelgeving	Achmea Groep	-
Van bezit naar gebruik door consumenten	Klanten	p. 28	Productportfolio	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Flexibilisering arbeidsmarkt	Medewerkers	p. 30-33	Werkgelegenheid, Opleiding en onderwijs, Diversiteit en gelijke kansen	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Klimaatverandering	Klanten, Partners en Aandeelhouders	p. 62 en p. 126	Energie, Emissies, Materialen	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Daling energieverbruik
Verantwoord beleggen	Klanten en Aandeelhouders	p. 55 en pp. 129-130	Actief aandeelhouderschap, Productportfolio, Anti-corruptie	Achmea Groep	Positie VBDO benchmark en resultaat praktijkonderzoek Eerlijke Verzekeringswijzer
Zorg: langer thuis	Klanten	p. 28	Productportfolio	Achmea in Nederland	-
Behoefte aan veiligheid & zekerheid	Klanten	pp. 23-26	Privacy klanten, Informatie over producten en diensten	Achmea Groep	-

Colofon en contactinformatie

Dit is de Nederlandse vertaling van het jaarverslag van Achmea over 2014. Van dit verslag is een Engelse versie beschikbaar. In geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Engelse tekst. Het jaarverslag wordt op 26 maart 2015 digitaal gepubliceerd en is te downloaden op de website van Achmea: www.achmea.nl.
Achmea ontvangt graag uw reactie op het jaarverslag via het hieronder genoemde adres.

Achmea B.V.
Handelsweg 2
3707 NH Zeist
Postbus 866
3700 AW Zeist

telefoon 030 693 70 00
www.achmea.nl

Investor Relations
investors@achmea.com

Achmea MVO
csr.achmea@achmea.nl

Vormgeving
Sensum, Almere