

Jaarrapport 2016



INHOUD

INTRODUCTIE



Achmea in één oogopslag	3
Hoogtepunten in 2016	7
Onze stakeholders aan het woord	10
Over dit verslag	16
Woord van onze voorzitter	18

P.3

JAARREKENING



Geconsolideerde jaarrekening	100
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107
Enkelvoudige jaarrekening	254
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	256

P.96

PROFIEL EN STRATEGIE VAN ACHMEA



Profiel	22
Strategie	26

P.21

OVERIGE INFORMATIE



Trustee verslagen overige eigen vermogensinstrumenten	270
Statutaire regeling inzake bestemming van het resultaat	271
Aandeelhouders van Achmea op 31 december 2016	272
Verklaring van de Raad van Bestuur van Achmea B.V.	273
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	274
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	290

P.269

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



Onze klanten	34
Onze maatschappelijke resultaten	37
Onze medewerkers	41
Onze partners	44
Onze processen	47
Onze financiële resultaten	50

P.33

BIJLAGEN



A. Begrippenlijst	294
B. Stakeholdersconsultatie	298
C. Samenhang Strategie, KPI's en Materialiteitsmatrix	301
D. Uitwerking strategiekaart	303
E. Overige klantinformatie	307
F. Overige personele informatie	308
G. Verantwoord belegd vermogen	313
H. Overige milieu informatie	315
I. Implementatie PSI	319
J. GRI Index	321

P.293

GOVERNANCE



Verslag van de Raad van Commissarissen	73
Corporate Governance	83
Biografieën bestuurders en commissarissen	92

P.72

COLOFON EN CONTACTINFORMATIE



P.331

WIE ZIJN WIJ

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

HOOFDACTIVITEITEN



SCHADE & INKOMEN

(Bruto geboekte premie in € miljard)



NR1

ZORG

(Bruto geboekte premie in € miljard)



NR1

OUDEDAGSVOORZIENINGEN

(Beheerd vermogen Achmea Investment Mgt. in € miljard)



NR5

PENSIEN & LEVEN

(Bruto geboekte premie in € miljard)



NR3

INTERNATIONAAL

(Bruto geboekte premie in € miljard)



div.

KERNGETALLEN GROEP

OPERATIONEEL RESULTAAT

(€ miljoen)



SOLVABILITEIT (SII)

(%)



NETTO RESULTAAT

(€ miljoen)



DUURZAAMHEID

(ESG Rating MSCI)



BRUTO GEBOEKTE PREMIE

(€ miljoen)



KLANTTEVREDENHEID²

(gem. rapportcijfer cons. markt)



AANTAL FTE'S



1) Solvency II ratio 2015 is per 1 januari 2016.

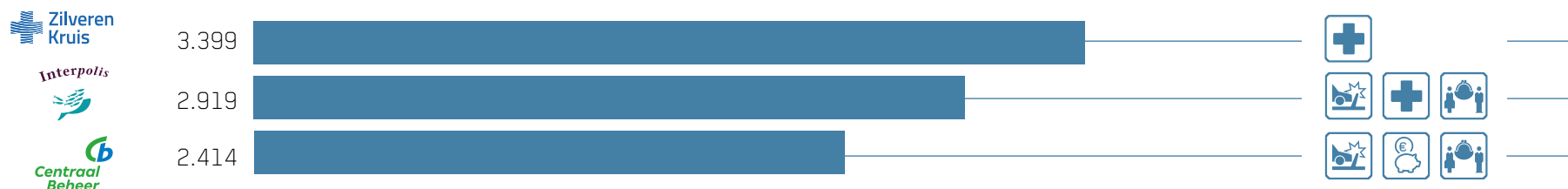
2) Klanttevredenheidsonderzoek van Verbond van Verzekeraars score particuliere schadeverzekeringsmarkt

DE MERKEN

Aantal particuliere klanten per verzekeringsmerk x 1.000

Activiteiten

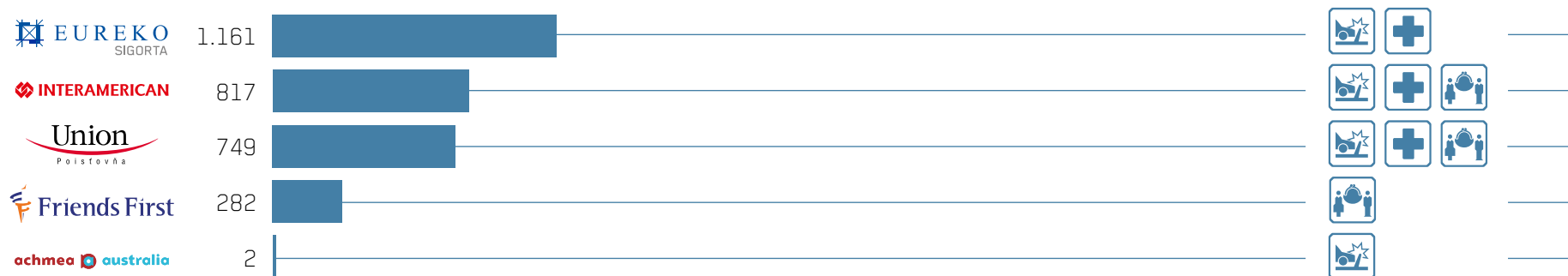
STERKE MERKEN NEDERLAND



OVERIGE NEDERLANDSE MERKEN



INTERNATIONAAL



 schade & inkomen
  zorg
  Oudedagsvoorzieningen
  pensioen & leven

STERKE MERKEN IN NEDERLAND

Achmea heeft verschillende merken. De drie belangrijkste, de 'sterke merken' zijn: Centraal Beheer, Interpolis en Zilveren Kruis. Merken met een grote naamsbekendheid en belangrijk qua omvang. Merken die met meer dan 8,6 miljoen klanten gezamenlijk een grote rol in de levens van vele Nederlanders spelen.



- **Persoonlijk**
- **Oplossingsgericht**
- **Positief**

Centraal Beheer is een van de bekendste en meest gewaardeerde verzekeringsmerken van Nederland. Daar hebben de 'Even Apeldoorn Bellen' commercials en haar goede dienstverlening samen voor gezorgd. Centraal Beheer (CB) is in 1909 opgericht voor en door werkgevers en zijn als verzekeraar een van de eerste direct writers: CB heeft rechtstreeks contact met de klant en verkoopt schadeverzekeringen, levensverzekeringen, pensioenoplossingen en financiële diensten aan particuliere en zakelijke klanten. Heel belangrijk: onze mensen maken het merk. Zij vinden het vooral leuk om anderen te helpen. Dat merk je direct als je met Centraal Beheer te maken hebt. Persoonlijk, oplossingsgericht en positief (zo nu en dan met een knipoog): dat is Centraal Beheer.



- **Interpolis. Glashelder**
- **Verzekeren is niet de enige oplossing**
- **Voorkomen is namelijk beter dan verzekeren**

Interpolis is actief in het bancaire kanaal en werkt exclusief samen met de Rabobank. Interpolis vindt dat alles klakkeloos verzekeren geen oplossing is en is daarom zeer actief in het ontwikkelen van diensten die verschillende risico's bij klanten thuis, onderweg, en binnen bedrijven wegnemen of verkleinen. Zo helpt het merk zo veel mogelijk ellende te voorkomen. Als het onverhoopt toch mis gaat, staat Interpolis natuurlijk voor haar klanten klaar. Dat kan zijn in de vorm van geld uitkeren, of een 'mannelijke' die zo snel mogelijk de schade repareert. Dit doet Interpolis op een heldere en concrete manier. Glashelder dus.



- **Klanten bijstaan met 'raad en daad'**
- **Meepraten over onderwerpen in de zorg in de Zilveren Kruis Community**
- **Streven naar vitale klanten via programma's bij hun werkgever en Actify**

Zilveren Kruis is met ruim 3,3 miljoen verzekerden één van de grootste zorgverzekeraars van Nederland. Zilveren Kruis gelooft dat klanten zich prettiger voelen als zij bewust omgaan met hun zorg en gezondheid en ervaren dat zij hier zelf een rol in hebben. Sommige mensen willen zoveel mogelijk zelf doen, anderen willen graag wat hulp. Hoe dan ook, het is altijd fijn als iemand je helpt. Dat doet Zilveren Kruis. Zilveren Kruis staat de klanten met raad en daad terzijde op het gebied van betalen en regelen van zorg en hun streven naar vitaliteit. Zo kunnen zij bijvoorbeeld zelf binnen de Zilveren Kruis Community meepraten over onderwerpen rond zorg, gezondheid en de producten en diensten.

ONZE ANDERE MERKEN

Andere Nederlandse merken



FBTO is ons verzekeringsmerk voor consumenten waar keuzevrijheid voorop staat. Bij FBTO stel je je eigen verzekering samen. Met aanvullende modules die je zélf kiest. De meeste dekkingen kun je zelfs dagelijks aanzetten. Zo maak je de verzekering die bij je past!



Avéro Achmea biedt particuliere en zakelijke klanten verzekeringen en financiële diensten aan via het intermediaire kanaal. Avéro Achmea begrijpt de waarde van goed advies en werkt daarom samen met een selecte groep van professionele onafhankelijke adviseurs. Samen met het intermediair biedt Avéro Achmea verzekeringsoplossingen aan op vrijwel elk terrein.



De Friesland Zorgverzekeraar (DFZ) is een zorgverzekeraar voornamelijk actief in de provincie Friesland. Het verzekeringsbedrijf werkt nauw samen met klanten om hoge kwaliteit van zorg te garanderen en de klant te verzekeren van een goede levensstandaard, nu en in de toekomst.



InShared is onze online verzekeraar die zich inzet om schade te voorkomen. Dit doet zij doormiddel van de jaarbeloning: als er geld overblijft aan het einde van het jaar wordt een deel van dat geld teruggegeven.



Pro-Life Zorgverzekeringen werkt vanuit een christelijke levensovertuiging en heeft voor de basiszorgverzekering een aparte modelovereenkomst afgesproken. In de basisverzekering en de aanvullende zorgverzekeringen zijn uitsluitingen opgenomen.

Internationale merken



Eureka Sigorta heeft focus op het bancaire kanaal in samenwerking met haar Turkse partner Garanti Bank. Het bedrijf biedt eveneens zowel schade- als zorgverzekeringen aan via aangesloten intermediairs.



InterAmerican Greece is de op één na grootste verzekeraar van Griekenland en biedt schade-, zorg- en levensverzekeringen aan. Met 'Anytime' was InterAmerican in 2012 als eerste verzekeraar actief in het directe online kanaal. Interamerican heeft nu meer dan 290.000 auto's verzekerd.



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



Friends First is onze Ierse levensverzekeraar met een lange geschiedenis. Via het intermediaire kanaal biedt Friends First pensioen-, beleggings- en inkomensproducten aan.



Achmea Australia is sinds 2012 actief op de Australische markt en werkt samen met klanten om de agrarische risico's te verkleinen door middel van advies en verzekeringen. Achmea Australia verkoopt de verzekeringsproducten voornamelijk aan klanten van Rabobank.

HOOGTEPUNTEN 2016

KLANTPERSPECTIEF

Klanten waarderen onze dienstverlening

Onze klanten waarderen onze dienstverlening. Het behoud van klanten en de verwelkoming van nieuwe klanten versterkt het marktaandeel bij schadeverzekeringen en een stijging van het aantal klanten met een zorgverzekering. Bij Schade behoren de NPS-scores (Net Promoter Score) van onze merken tot de hoogste in de sector. Die hoge beoordeling vertaalt zich onder meer in een stijging van de premieomzet van particuliere klanten bij FBTO, Centraal Beheer en Interpolis. Centraal Beheer behaalde in 2016 de beste jaargroei in de laatste tien jaar en heeft de hoogste klanttevredenheid bij particulieren. Ook Internationaal weten we meer klanten aan ons te binden. In Griekenland zijn wij in 2016 marktleider geworden op het gebied van particuliere autoverzekeringen. De prijzen voor excellente klantbediening (zie kader) die we in 2016 hebben ontvangen zijn een waardering voor onze dienstverlening aan particuliere en zakelijke klanten. We zien de hoge klantwaardering ook terug in onze wederom gestegen Klantbelang Centraal-score zoals deze is toegekend door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). De AFM geeft Achmea een rapportcijfer van 4,0 op een schaal van 5. Achmea scoort hiermee voor het eerst boven het gemiddelde van de financiële sector, dat dit jaar uitkomt op 3,8. In 2015 behaalden zowel Achmea als de financiële sector een score van 3,4. De goede waardering voor Achmea is onder andere toe te schrijven aan verzekeraars als Centraal Beheer, Interpolis en Zilveren Kruis.

KLANTPERSPECTIEF

Zilveren kruis verbetert gezondheid met actify

Zilveren Kruis onderscheidt zich door waarde toe te voegen voor haar klanten. Begin oktober heeft Zilveren Kruis, Actify gelanceerd: een initiatief om klanten te helpen bij het gezonder maken van dagelijkse gewoonten. Met kleine aanpassingen in eten, slapen of bewegen. Actify richt zich op de 3,5 miljoen klanten van Zilveren Kruis én op Nederlanders die geen klant zijn. Een groot aantal mensen heeft zich ingeschreven en doet mee aan de Maaltijd Match of de Stappen Challenge of werkt met het Slaapprogramma aan een betere nachtrust.

KLANTPERSPECTIEF

Eerste klanten voor het centraal beheer APF

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (APF) in 2016 een vergunning verleend; een mijlpaal in onze strategie op het gebied van Oudedagsvoorzieningen. Het APF is een innovatie in de pensioensector en kan meerdere pensioenregelingen met gescheiden vermogens uitvoeren. Dit maakt het APF tot een kostenbesparende oplossing die tot hogere opbrengsten voor deelnemers kan leiden. Pensioenfondsen en werkgevers kunnen zich bij het Centraal Beheer APF aansluiten. Eind september werd bekend dat Stichting Pensioenfonds RBS

PRIJZEN VOOR EXCELLENTE KLANTBEDIENING

Financiële dienstverleners worden kritisch gevolgd en vergeleken. Er zijn verschillende onderscheidingen en prijzen, zowel gebaseerd op consumentenonderzoek als op de bevindingen van experts.

- Vergelijkingsite **MoneyView** geeft 5 sterren aan Centraal Beheer (top-3) op voorwaarden in de productrating van autoverzekeringen en rechtsbijstandsverzekeringen. Interpolis krijgt 5 sterren (top-3) op voorwaarden in de productrating van inboedel- en opstalverzekeringen.
- Digitale service-beoordelaar **WUA** heeft Zilveren Kruis uitgeroepen tot beste digitale service-verlener in de zorgverzekeringsmarkt voor declareren met een app én voor het beste klantserviceportaal.
- FBTO is voor de tweede keer in drie jaar door **SAMR** uitgeroepen tot meest klantvriendelijke verzekeraar.
- Centraal Beheer wint in 2016 de **Customer Centric DNA Award** van marktonderzoekbureau DVJ voor beste verzekeraar en de tweede prijs voor integrale klantbediening: Silver Best Multi Channel Customer Service.

Ook in de zakelijke markt doen de Achmeamerken het goed volgens de klanten. Centraal Beheer en Interpolis zijn de nummers 1 en 2 **Best Financial Serviceprovider** in de categorie 'Insurances B2B' van Management Team Finance..

Nederland zich, na een onderzoek onder drie algemeen pensioenfondsen, aansluit bij het Centraal Beheer APF.

MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF

Achmea bij de meest duurzame verzekeraars

Als coöperatieve verzekeraar vinden we duurzaamheid van ons handelen heel belangrijk. In 2016 scoorde Achmea – als een van de verzekeraars met het relatief beste beleid – hoog op het gebied van duurzaamheid. Dit blijkt uit een rapport van de Eerlijke Verzekeringwijzer dat in november 2016 is verschenen. De Eerlijke Verzekeringwijzer onderzoekt jaarlijks het verantwoord beleggingsbeleid van tien verzekeraars. Achmea en enkele andere koplopers verbeterden hun beleid op minstens 7 van de 21 onderwerpen. Zo huldigt Achmea het standpunt dat bedrijven waarin wordt belegd, geen nieuwe activiteiten mogen starten die in strijd zijn met de behoeften van lokale gemeenschappen of in gebieden met waterschaarste.

MEDEWERKER PERSPECTIEF

Achmea staat voor goed werkgeverschap

Achmea is volop in beweging. We spelen in op veranderingen om ons heen en organiseren onze manier van werken daarom ook anders. Voor werknemers zijn deze gevolgen soms ingrijpend. Er worden andere eisen gesteld aan inzetbaarheid en kennisontwikkeling. Helaas hebben we ook afscheid moeten nemen van collega's.

Bij al deze veranderingen liet het jaarlijkse interne medewerker-betrokkenheidsonderzoek (MBO) opnieuw goede uitkomsten zien. De respons, betrokkenheid en tevredenheid bleven stabiel hoog. In december 2016 bereikten Achmea en de vakorganisatie De Unie en CNV een akkoord over een nieuwe CAO en Sociaal Plan. Daarin centraal staan het stimuleren van een tijdige ontwikkeling van talent en vakmanschap en het werken aan ieders loopbaan en arbeidsmarktpositie. Ook onze externe reputatie als werkgever bleef goed volgens het Intermediair Imago Onderzoek. Achmea steeg van de 42e naar de 21e plaats en heeft daarmee als werkgever de beste reputatie in de categorie 'verzekeraars en pensioenfondsen'.

PARTNER PERSPECTIEF

Verbeterd verzekeringsaanbod bij Rabobank

Samen met partner Rabobank werkt 'hofleverancier' Interpolis aan een zo goed mogelijk aanbod van verzekeringen voor klanten van Rabobank. Als onderdeel van het programma Bankverzekeren 2.0 bieden alle lokale Rabobanken sinds 2016 de nieuwe Alles-in-één-Polis aan particuliere klanten. Zij kunnen de nieuwe polis eenvoudig zelf online afsluiten op Rabobank.nl. De lokale Rabobanken zijn enthousiast over het gemak van de nieuwe applicatie en het online afsluiten. In 2016 is de 100.000e ZekerVanJeZaak-polis voor kleinzakelijke ondernemers afgesloten. Dankzij de inzet van alle Rabobank- en Interpoliscollega's groeide de portefeuille aanzienlijk.

PARTNER PERSPECTIEF

Centraal beheer start pechdienst roadguard

Achmea ontwikkelt zich van pure risico-verzekeraar naar een meer op diensten gericht bedrijf. In mei 2016 lanceerde Centraal Beheer RoadGuard, een pechhulpdienst zonder abonnement. Dit is een samenwerking met Eurocross Assistance, Achmea's alarmcentrale. RoadGuard werkt via een innovatieve app waarbij de kosten voor pechhulp direct inzichtelijk zijn, zonder dat er een doorlopend contract nodig is. Met RoadGuard schakelen automobilisten heel gemakkelijk hulp in bij pech en betalen zij alleen voor wat ze gebruiken. Een pechhulpdienst zonder abonnement, dus automobilisten zitten nergens aan vast. Handig: in de app is meteen zichtbaar wie te hulp komt en of de hulp al in de buurt is.

PROCESS PERSPECTIEF

Betere service met marktgerichte ketens

Om onze klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn, organiseren we ons werk efficiënt. Onze processen leiden zo tot de hoogste NPS-scores. We richten ons bedrijf in naar vijf marktgerichte ketens. Met de ketens Schade & Inkomen, Zorg, Oudedagsvoorzieningen (ODV), Pensioen & Leven en Internationaal kunnen we beter aan de wensen van klanten tegemoetkomen. Elke markt heeft een eigen dynamiek. Daarom heeft elke keten een eigen opdracht voor de toekomst.

FINANCIEEL PERSPECTIEF

Goedkeuring Achmea voor partieel intern model

Op 1 januari 2016 is het nieuwe toezichtregime voor Europese verzekeraars Solvency II ingegaan. Het verschil met Solvency I is dat bij Solvency II de focus ligt op het daadwerkelijke risico dat een verzekeraar loopt. Het is daarmee een verfijnder regime waarmee we onze klanten, de polishouders, nog beter kunnen beschermen. Voor de berekening van de verzekeringstechnische risico's voor schade en inkomen mag Achmea van De Nederlandsche Bank een partieel intern model gebruiken. Dit eigen rekenmodel is getoetst door de toezichthouders en voldoet aan de vereisten van Solvency II. Door het gebruik van het partieel intern model heeft Achmea nauwkeuriger inzicht in de risico's, waardoor betere sturing mogelijk is en de belangen van klanten uitgebreider worden beschermd. Het partieel intern model wordt gebruikt door de Nederlandse schade- en herverzekeraars en de Griekse dochter Interamerican Property & Casualty Insurance Company SA voor de berekening verzekeringstechnisch risico van schade- en inkomen.

voor de oudedagsvoorziening. Achmea Investment Management richt zich zowel op institutionele als particuliere beleggers. Ook worden diensten verleend aan de groep en voor het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds. Achmea Investment Management beheert €116 miljard vermogen en telt ruim 200 medewerkers.

FINANCIEEL PERSPECTIEF

Achmea investment management van start

Achmea Investment Management is per 1 januari 2016 de nieuwe naam van de samenvoeging van Achmea Beleggingsfondsen Beheer en Syntrus Achmea Vermogensbeheer. Met een brede blik biedt Achmea Investment Management hoogwaardige vermogensbeheeroplossingen en beleggingsproposities



ONZE STAKEHOLDERS AAN HET WOORD

Machteld Oomen



Machteld Oomen is voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad.

“Achmea is een prachtig bedrijf dat altijd veel oog heeft gehad – en nog steeds heeft – voor de medewerkers. We hebben te maken met veel veranderingen, vooral vanwege de verdergaande digitalisering en misschien straks ook wel robotisering. Dit speelt niet alleen bij Achmea, maar in de hele financiële sector. Door die ontwikkelingen doen we het werk met minder mensen, maar het werk zelf verandert natuurlijk ook. Medewerkers moeten zich verder ontwikkelen om met al die veranderingen om te gaan. Achmea stimuleert duurzame inzetbaarheid door veel mogelijkheden voor scholing aan te bieden, maar het is natuurlijk de verantwoordelijkheid van de medewerkers om daar ook gebruik van te maken. Misschien is het erg ambitieus om die eigen verantwoordelijkheid vanzelfsprekend te vinden. Aan de ene kant vraag ik me af of iedereen die ontwikkelingen kan bijbenen en aan de andere kant vraag ik me ook wel eens af of iedereen de urgentie wel in de gaten heeft.”

“Duurzame inzetbaarheid is van belang voor de toekomst van Achmea, maar ook voor die van de individuele medewerker.”

“We doen het werk nu met veel minder mensen en dat betekent dat het druk is, dat er veel werk is. Dat komt natuurlijk ook doordat we in een overgangsfase zitten van verdergaande digitalisering. Een deel van dat werk bestaat straks niet meer, maar als je het nu erg druk hebt kun je je bijna niet voorstellen dat dit anders zal worden. Daardoor wordt de urgentie misschien niet overal en door iedereen gevoeld. Voor sommige collega’s is het ook best zwaar om naast een drukke baan ook nog in privé-tijd aan je ontwikkeling te werken. Dat risico is er vooral bij jongere collega’s met kinderen, die zich in het spitsuur van het leven bevinden. Natuurlijk is het belangrijk om in jezelf te investeren, maar het kunnen op individueel niveau best moeilijke keuzes zijn.”

“De uitdagingen waar we voor staan vergen veel van zowel het bedrijf als de medewerkers. Achmea luistert gelukkig goed naar onze zorgen, maar we moeten alert blijven op de werk-privé-balans. Duurzame inzetbaarheid is van belang voor de toekomst van Achmea, maar ook voor die van de individuele medewerker. Daarom moeten ook wij als COR de vinger aan de pols houden.”

Ed Nijpels



“Ik vind het vooral ook belangrijk dat Achmea deelneemt aan het maatschappelijk debat over klimaat en energie.”

Ed Nijpels is voorzitter van de SER-Commissie Borging Energieakkoord voor duurzame groei. Hij nam deel aan een dialoogsessie met de Directieraad van Achmea over het thema Veiligheid.

“Klimaatverandering is een belangrijk thema voor verzekeraars. Door de wereldwijde temperatuurstijging wordt het weer extremer. Zowel extreme neerslag als droogte kan veel schade en ellende veroorzaken. Aan spullen, gebouwen en huizen, landbouw en natuur, maar ook aan de gezondheid. Klimatrisico's beïnvloeden de schadelast van verzekeraars, daarom is het belangrijk dat Achmea dit onderwerp hoog op de agenda zet.”

“Achmea kan haar klanten bewust maken van de risico's en ze helpen om waar dat kan maatregelen te nemen. Jullie hebben zoveel kennis over risico's, die je zou kunnen delen met je klanten, maar ook met overheden die beslissingen moeten nemen over waar en hoe er gebouwd wordt. Het is echt nodig

dat we ons beschermen tegen de gevolgen van de klimaatverandering, maar fundamenteel is natuurlijk het voorkomen van verdere opwarming”.

“De overgang naar duurzame energieopwekking, de energietransitie, moet plaatsvinden. Daar is het Energieakkoord voor bedoeld. Achmea is een grote belegger, die de overgang naar duurzame energie kan bevorderen door daar in te investeren. Denk aan duurzame huizen en gebouwen, hernieuwbare energie, laadinfrastructuur voor elektrische auto's, enzovoorts. De innovatie gaat snel, dus er komen ook steeds nieuwe mogelijkheden.”

“Ik vind het vooral ook belangrijk dat Achmea deelneemt aan het maatschappelijk debat over klimaat en energie. Bijna de helft van de Nederlanders is klant bij jullie. Mede daarom is Achmea is een belangrijke partij die gewicht in de schaal kan leggen en haar stem op dit onderwerp zou moeten laten horen.”

Paul Overmars



Paul Overmars is voorzitter van Vereniging Achmea.

“De Vereniging Achmea is de grootste aandeelhouder van Achmea en vertegenwoordigt de belangen van alle klanten. Dat is onze bestaansgrond, statutair vastgelegd in twee specifieke doelstellingen. De eerste is het zoveel als mogelijk bevorderen van de continuïteit van Achmea. De tweede is het behartigen van de collectieve belangen van alle verzekerden. Ten aanzien van die laatste doelstelling heeft de Vereniging de laatste jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. We hebben het afgelopen jaar werkgroepen gevormd over maatschappelijke thema’s zoals Prettige Oude Dag, Werk en Inkomen, Leefbare Samenleving, Voeding en Gezondheid en Big Data. Onderwerpen die leven in de samenleving en bij onze klanten en voor hen belangrijk zijn, maar ook voor Achmea om ook in de toekomst relevant te blijven.

In deze werkgroepen hebben leden van de Vereniging en specialisten van Achmea samen maatschappelijke ontwikkelingen en toekomstige behoeften in relatie tot verzekeren verdiept en specifieke door Achmea ingebrachte vraagstukken getoetst.”

De werkgroepen hebben op deze thema’s ook diverse ideeën en concrete aanbevelingen aangedragen, waarvan ik hoop en verwacht dat die hun weg vinden binnen het bedrijf. We zullen deze samenwerking tussen Vereniging en bedrijf ook het komende jaar doorzetten, waarbij we zullen aansluiten bij de door het bedrijf gedefinieerde strategische thema’s ‘gezond’, ‘veilig’ en ‘toekomstbestendig’.”

“Voor wat betreft de continuïteitsdoelstelling heeft de Vereniging het afgelopen jaar ingezet op het spelen van een actievere aandeelhoudersrol. We hebben de dialoog met de Raad van Bestuur over de continuïteit (financieel, strategisch, identiteit) concreter en diepgaander vorm geven en zullen dat in 2017 ook blijven doen. Dan zullen ook ongetwijfeld weer onderwerpen als zorg, toekomstig business model, innovatie en duurzame winstgevendheid op onze bestuursagenda staan.”

“Ik hoop dat Achmea doorgaat op de weg naar modernisering: het bedrijf moet zich aan het digitale tijdperk blijven aanpassen en voorop lopen om financieel gezond te blijven. En dat onze coöperatieve identiteit daarbij leidend blijft en nog meer zichtbaar wordt.”

“We hebben het afgelopen jaar werkgroepen gevormd over maatschappelijke thema’s. Deze hebben concrete ideeën en aanbevelingen gedaan.”



Marc van Lieshout



“Het gaat er om dat privacy wordt gezien als waardevol, en niet alleen als kostenpost of als ‘moetje’.”

Marc van Lieshout is senior onderzoeker bij TNO en zakelijk directeur van het PI.lab (Privacy & Identity lab), een samenwerking van TNO met de universiteiten van Nijmegen en Tilburg. Hij nam deel aan een dialoogsessie met de Directieraad van Achmea over het thema De mogelijkheden van Big data.

“Big data geven mogelijkheden om het inzicht in risico’s te verbeteren en daarmee je klanten en de samenleving te helpen, veiliger te maken. Die mogelijkheden worden met de voortschrijdende sensortechnologie – denk aan kastjes in je huis en in je auto – alleen maar groter. De vraag is of je al die data die hieruit voortkomen, moet willen herleiden tot individuele personen of dat het voldoende is om profielen te maken voor grotere groepen. We weten uit de gedragspsychologie dat je niet hoeft te controleren of de brandmelder, de Nest-thermostaat of hoe al die kastjes ook heten, daadwerkelijk worden gebruikt. Neem bijvoorbeeld die kastjes die je in de auto kunt laten zetten: doordat er meteen feedback wordt gegeven op je rijstijl, ga je veiliger rijden. Het rijden met zo’n kastje als zodanig zou daarom al een reden voor premievoordeel kunnen zijn.”

“Bij het inzetten van Big data gaat het er om of je de voordelen kunt benutten en tegelijkertijd de privacy van gebruikers kunt beschermen. Gebruikers zien alleen wat ze aan data afstaan maar ze hebben geen idee wat er met die data gebeurt. De dataeconomie ‘achter de interface’ is groot en complex en onttrekt zich aan hun zicht. Organisaties hebben een verantwoordelijkheid om duidelijk te zijn over wat ze doen en voor welk doel ze de data van hun klanten gebruiken. Uiteraard moeten ze zich aan wettelijke kaders houden maar dat moet iedereen, dus daarmee kun je je niet echt onderscheiden. Het gaat er om dat privacy wordt gezien als waardevol, en niet alleen als kostenpost of als ‘moetje’.”

“Ik denk dat Achmea privacy als bedrijfswaarde kan verankeren door volkomen duidelijk te zijn over waar Big data voor gebruikt worden en waarvoor niet. Klanten vertrouwen er op dat een verzekeraar hun gegevens op een verantwoorde manier gebruikt. Dat zou je kunnen bevestigen door een statement hierover te communiceren aan je klanten. Je zou ook kunnen denken aan een privacy dashboard waarmee klanten zelf toegang hebben tot hun gegevens. Laat ze meekijken met wat er gaande is. Laat het ook zien. En bespreek het bijvoorbeeld in klantpanels of in jullie klantenraden.”

Willem Reijn



“Een prettige oude dag draait om inkomen, zorg en wonen en de dwarsverbanden daartussen.”

Willem Reijn werkt als beleidsadviseur pensioenen voor de seniorenbelangenorganisatie ANBO. Hij nam deel aan een dialoogsessie met de Directieraad van Achmea over het thema Prettige Oude Dag.

“Een prettige oude dag draait om inkomen, zorg en wonen en de dwarsverbanden daartussen. De grootste uitdagingen van het ouder worden is, dat je zelfstandig kunt blijven functioneren. Daar heb je in de eerste plaats woningen voor nodig die aangepast kunnen worden aan de behoefte op latere leeftijd. In de tweede plaats moet je inkomen je in staat stellen actief aan de samenleving te blijven meedoen. Denk bijvoorbeeld aan geld voor vervoer zodat je het huis uit kan en niet geïsoleerd raakt. In de derde plaats is er, afhankelijk van wat je mankeert, zorg op maat. Op dit gebied is de ANBO actief en dat is nodig, want het staat allemaal onder druk.”

“Achmea kan een positieve rol nemen in deze problematiek. Sterker nog: ik vond het een eyeopener dat jullie via de vastgoedochter Syntrus Achmea Real Estate & Finance, al investeren in woningen waar je langer in kunt wonen, ook als er een zorgbehoefte is.”

“Ouderwetse bejaardentehuizen bestaan niet meer, maar soms kun je wel zelfstandig blijven wonen, maar niet meer in je oude huis. Daarom is investeren in dit soort woningen noodzakelijk.”

“Ik zie de rol van Achmea vooral in de combinatie van kennis over zorg en vastgoed. Als zorgverzekeraar weten jullie heel goed hoe die zorgvraag zich ontwikkelt en wat er nodig is. Vanuit die kennis kan er passend geadviseerd worden over de eisen waaraan die woningen moeten voldoen. Zo kunnen projecten van de grond komen die in een stijgende behoefte voorzien en die aantrekkelijk zijn voor pensioenfondsen om in te investeren.”

“Ik vind het prachtig dat Achmea al stappen heeft gemaakt, maar de vraag is groot. Daarom zeg ik: ga door op die lijn en maak het groter. Zoek nog meer samenwerking met andere partners in de keten. Activeer pensioenfondsen. Je kunt ook denken aan een intermediaire rol: vanuit jullie expertise kunnen jullie heel goed adviseren aan andere partijen die in deze markt actief willen worden. Gebruik de breedte van Achmea. Dat is in het voordeel van de doelgroep, maar ook voor de zakelijke kansen van Achmea zelf.”

Nathalie Kelderman



“Onze inbreng vanuit patiëntperspectief heeft daarin belangrijk meegewogen en soms de doorslag gegeven.”

Nathalie Kelderman is directeur van de Depressie Vereniging, een patiëntenvereniging die o.m. lotgenotencontacten, informatie- en discussiebijeenkomsten organiseert. De vereniging is nauw verbonden met academische (kennis)centra die gespecialiseerd zijn in depressie. In 2016 is de Vereniging als belangrijke stakeholder gevraagd te participeren in het inkoopproces van ambulante depressiezorg.

Patiënt als partner voor goede zorginkoop

“De Depressie Vereniging is benaderd door Zilveren Kruis om te helpen met de inkoop van ambulante zorg voor patiënten met een depressie. Zij wilden graag gebruik maken van de specifieke kennis en ervaring die wij als patiëntenvereniging hebben. Aanvankelijk hebben we de boot afgehouden, maar uiteindelijk zijn we met elkaar in gesprek gegaan. Omdat we er van overtuigd waren dat we een serieuze inbreng zouden krijgen, hebben we meegedaan aan het selectie- en inkoopproces. En met succes.”

“Depressie is een ziekte die 800.000 mensen per jaar treft. De ziekte is heel ingrijpend voor de mensen die er aan lijden én hun omgeving. Als je een depressie hebt gehad, heb je 50 procent kans er weer een te krijgen. Daarom is een juiste behandeling zo belangrijk: om op een goede manier uit de depressie te komen, maar ook om terugval of chronische klachten te voorkomen.”

“Ik was onder de indruk van de gedegen aanpak en de aanwezige kennis, maar ook van de manier waarop er werd gereageerd op onze inzichten. Er werd zeer voortvarend te werk gegaan. Ze wisten precies wat ze wilden. Dat ging in het begin iets te snel voor ons. We hebben daarom op de rem getrapt om ook te spreken over wat voor ons belangrijk was, wat wij er uit wilden halen. Daar werd heel goed naar geluisterd – en dat bleek ook tijdens het proces daarna.”

“Zorginstellingen leveren dossiers aan die duidelijk maken hoe zij werken, wat hun resultaten zijn en welke ideeën ze hebben voor de toekomst. Die werden zeer inhoudelijk en precies besproken. Onze inbreng vanuit patiëntperspectief heeft daarin belangrijk meegewogen en soms de doorslag gegeven.”

“Er zijn nu voor een periode van drie jaar zorginstellingen geselecteerd, die worden aanbevolen door Zilveren Kruis en dus ook door ons. Maar patiënten maken uiteindelijk altijd zelf de keuze. We hebben geen afspraken gemaakt over een vorm van kwaliteitsbewaking. Dat zou ik eigenlijk wel willen. We hebben nog steeds contact met Zilveren Kruis, bijvoorbeeld ook over de mogelijkheid dat deze zorginstellingen doorverwijzen naar lotgenotengroepen van onze vereniging, want dat is ook een belangrijk aspect van zorg bij depressie.”

OVER DIT VERSLAG

Het bestuursverslag is voor Achmea een belangrijke manier om de banden te versterken met onze stakeholders: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. Met dit verslag leggen we verantwoording af en geven we een overzicht van onze organisatie en de samenhang van onze strategie, governance en de wereld waarin we actief zijn. Het verslag volgt de zes dimensies van onze strategiekaart en geeft inzicht in hoe ons bedrijf presteert vanuit verschillende perspectieven: de klant, maatschappelijke context, medewerkers, (business) partners, processen en financiële resultaten.

Dit jaarrapport is een combinatie van een bestuursverslag en een jaarrekening en is ook te downloaden via onze website (www.achmea.nl) vanaf 31 maart 2017. Op de website kan ook het Engelstalige rapport worden gedownload. Bij verschillen tussen de Nederlandse en de Engelse versie is de Nederlandse versie leidend.

WIJZIGINGEN IN DIT VERSLAG

Met ingang van 2016 is de term 'jaarverslag' vervangen door 'bestuursverslag'. Het geïntegreerde rapport van bestuursverslag en jaarrekening heet voortaan 'jaarrapport'.

Door organisatorische wijzigingen (inclusief aansturing en monitoring) zijn de segmenten waarover wordt gerapporteerd veranderd ten opzichte van 2015. De vergelijkende cijfers zijn overeenkomstig aangepast. Zie Toelichting 2 (p. 129) Gesegmenteerde informatie in de jaarrekening voor meer informatie.

TOTSTANDKOMING

De Raad van Bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarrapport, inclusief de jaarrekening. Het bestuursverslag wordt onder regie van Financiën opgesteld. De verantwoordelijkheid voor de teksten en cijfermatige onderbouwing is in de organisatie belegd. Een werkgroep draagt zorg voor de inhoud van het verslag. De stuurgroep accordeert de uitgangspunten, conceptteksten en definitieve teksten. De CFO is voorzitter van deze stuurgroep, die verder bestaat uit de directeurs van Reporting, Communicatie, Strategie, MVO, Juridische Zaken en Risk Management.

Het Audit & Risk Committee van de Raad van Commissarissen geeft een aanbeveling aan de Raad van Commissarissen over het advies aan de aandeelhouders over het al dan niet vaststellen van de jaarrekening.

KADERS VOOR VERSLAGLEGGING

Dit bestuursverslag is opgesteld conform lokale wettelijke vereisten en internationale 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 bestuursverslag is ook opgesteld in overeenstemming met artikel 391 Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.

CONSOLIDATIE

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

Achmea is hoofdzakelijk actief in Nederland (ongeveer 94% van de totale omzet van Achmea en ongeveer 83% van het totale aantal fte's) en verder in vijf andere landen. Vanwege deze sterke Nederlandse invalshoek heeft een aantal paragrafen in dit rapport alleen betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea in 2016. Een deel van de gegevens over medewerkers, sociale en milieuaspecten van de bedrijven zoals gedefinieerd in [bijlage A](#) (hierna derdenbedrijven) en de ondernemingen die in het buitenland actief zijn, is niet opgenomen in dit verslag. Eventuele afwijkingen in de scope zijn per (sub) paragraaf aangegeven.

Rapportage over de waardeketen van Achmea vindt plaats over de volgende activiteiten: verantwoord beleggen ([pagina 63](#)) en verantwoord inkopen. [Bijlage H](#) bevat de rapportage over bedrijfsondersteunende inkoop en de inkoop van dagelijks vastgoedbeheer (zoals onderhouds- en schoonmaakbedrijven) door Syntrus Achmea. De rapportage over de inkoop van schadeherstel en zorg is beperkt.

METEN, SCHATTEN EN BEREKENEN

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

CONTACT MET STAKEHOLDERS

Achmea streeft naar nauwe banden met alle stakeholders.

Op basis van ons vier-stakeholdersmodel voeren we overleg met klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. We volgen de maatschappelijke trends en actuele maatschappelijke ontwikkelingen op de voet, vooral de gevolgen daarvan op de langere termijn. We overleggen regelmatig met klanten via de Ledenraad van Vereniging Achmea. Via Klant- en Verzekerdenraden van onze verzekeringsmerken hebben we enkele malen per jaar overleg met klanten. De dialoog met medewerkers vindt onder meer plaats via de ondernemingsraden, in periodiek overleg met vakbonden, via intranet en tijdens personeelsbijeenkomsten. Er is ook regelmatig overleg met verzekeringsintermediairs en assurantiëttussenpersonen, sociale partners, toezichthouders en de overheid.

Maatschappelijke trends en de dialoog met stakeholders zijn de basis voor de belangrijkste beleidsthema's waarover we rapporteren. In 2015 zijn we gestart met een intensief proces waarin we interne en externe stakeholders hebben geraadpleegd om in kaart te brengen welke thema's zij in het bijzonder relevant vinden voor Achmea. Op basis van hun input hebben we de achttien belangrijkste stakeholderthema's opgenomen in onze Materialiteitsmatrix. In 2016 hebben we de thema's uit eerdere materialiteitsanalyses verdiept ([bijlage B](#)). De directieraad heeft in sessies met 70 stakeholders uitgebreid gesproken over materiële thema's. Op basis hiervan is een nieuwe Materialiteitsmatrix samengesteld. Deze is te vinden op [pagina 27](#).

De opzet van dit bestuursverslag sluit aan bij onze strategische perspectieven en past bij onze doelstellingen, beheersing en prestaties. De achttien belangrijkste stakeholderthema's staan in de hoofdstukken over de zes strategische perspectieven. Er zijn geen belangrijke wijzigingen in het beleid en de doelstellingen van maatschappelijke aspecten van ondernemen. Meer informatie is te vinden in de GRI-index in [bijlage J](#).

REIKWIJDE EN MATE VAN ZEKERHEID VAN DE ACCOUNTANT

De mate van zekerheid die van toepassing is op het geïntegreerde jaarrapport van Achmea is hieronder weergegeven.



PwC, onze externe accountant, heeft de (geconsolideerde) jaarrekening 2016 gecontroleerd. Deze jaarrekening is opgenomen op [pagina 100 tot 268](#) van dit jaarrapport. PwC heeft op 9 maart 2017 een goedkeurende controleverklaring bij de (geconsolideerde) jaarrekening verstrekt. ([pagina 274 tot 289](#)) Naast de geconsolideerde jaarrekening heeft PwC het bestuursverslag deels beoordeeld en deels gecontroleerd om te kunnen rapporteren over de betrouwbaarheid en aanvaardbaarheid van het verslag. De taak van PwC is om bij het bestuursverslag een assurancerapport te verstrekken waarin een 'redelijke mate van zekerheid' wordt verschaft over de financiële resultaten en de informatie over medewerkers (in de hoofdstukken 'Onze financiële resultaten' en 'Onze medewerkers'). Dit houdt in dat deze in alle opzichten die van materieel belang zijn, betrouwbaar en toereikend zijn weergegeven en in overeenstemming met de verslagleggingscriteria van Achmea zoals beschreven in het kader voor verslaglegging op [pagina's 113 tot 115](#).

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 bestuursverslag. De werkzaamheden die worden verricht bij het verkrijgen van een beperkte mate van zekerheid zijn gericht op het vaststellen van de plausibiliteit van informatie, en zijn geringer in diepgang dan die bij een assurance-opdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid.

PwC verstrekt geen zekerheid bij de aannames en haalbaarheid van toekomstgerichte informatie, zoals in het verslag opgenomen doelstellingen, verwachtingen en ambities. De verklaring in ons bestuursverslag over de nieuwe productie (op [pagina 61](#)) van dit rapport is gebaseerd op actuariële modellen. PwC heeft deze actuariële modellen niet meegenomen in haar procedures voor dit bestuursverslag. De inhoud van de websites waarnaar in dit bestuursverslag wordt verwezen, en het verslag van de Raad van Commissarissen, biografieën, [bijlage A](#), de Solvency II 'Day one' cijfers en de analyses of change vallen buiten de scope van dit assurancerapport. Het assurance rapport van PwC is te vinden op [pagina's 290 tot 292](#).

TOEKOMSTIGE ONTWIKKELINGEN

Geïntegreerde verslaglegging blijft zich ontwikkelen en we verwachten dat we in de toekomst nieuwe verbeteringen zullen doorvoeren in onze verslaglegging, zoals het toewerken naar meer zekerheid door accountantscontrole over de gegevens. Wij willen daarom volgend jaar de stap maken om ons verslag volgens de nieuwe GRI SRS richtlijnen op te stellen. Hiermee beogen wij transparanter te rapporteren over onze activiteiten en resultaten. We ontvangen graag uw reactie over hoe we onze benadering kunnen verbeteren. Onze adresgegevens vindt u op de [laatste pagina](#) van dit jaarrapport.

KLANTRELEVANT EN TOONAANGEVEND

Achmea heeft in 2016 laten zien dat verzekeren nog altijd van grote waarde is voor zowel onze verzekerden als voor de maatschappij. Na de hagelcalamiteit van juni hebben we met man en macht gewerkt om onze klanten zo snel en goed mogelijk verder te helpen. Meer dan 30.000 schademeldingen van klanten zijn afgehandeld met een totaal schadebedrag van meer dan €300 miljoen. Na inventarisatie bleek dat de grootste schadelast was ontstaan in de geschiedenis van onze verzekeringsgroep en dat bovendien in minder dan een uur tijd. Een dergelijke recente hagelcalamiteit, maakt precies duidelijk waarom wij zijn opgericht: het delen van risico's die te groot zijn om voor een enkeling te dragen. We zijn er voor onze klanten als dat nodig is. Onze snelle afwikkeling van schades en het goed verder helpen van onze klanten is iets om trots op te zijn.

Klimaatscenario's laten zien dat we voor de toekomst rekening moeten houden met frequentere en extremere hoeveelheden neerslag. Klimaatverandering staat daarom al jaren prominent op de agenda van Achmea. Het kan een enorme impact hebben op onze klanten. We ontkomen er daarbij niet aan om premie maatregelen te nemen. Dat is nodig – zeker voor de korte termijn. Maar het belangrijkste is dat we de veiligheid van onze klanten kunnen verbeteren en tegelijkertijd de schadelast kunnen beperken. Op de langere termijn is preventie hét middel om de premies betaalbaar te houden en de verzekeraarbaarheid in stand te houden. Om verdere klimaatverandering te voorkomen, is het belangrijk dat we wereldwijd de uitstoot van broeikasgassen drastisch verminderen. Komende jaren zullen verzekeraars, bedrijven, overheden en consumenten mondiaal zich flink moeten inspannen om de doelen van het klimaatakkoord van Parijs te halen.

Versnellen & Vernieuwen succesvol afgerond

We hebben ons driejarig veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen afgerond. Daarmee hebben we onze dienstverlening sterk verbeterd en de vernieuwing in ons bedrijf een stroomversnelling gebracht. Wij bieden onze klanten veel nieuwe, veelal online, initiatieven om hen nog beter van dienst te zijn. Dit heeft geleid tot een hogere klanttevredenheid, een bovengemiddeld hoge Klantbelang Centraal-score van de AFM en een aanhoudend hoge waardering voor onze verzekeraars waaronder Centraal Beheer, Zilveren Kruis en Interpolis. Graag bedank ik alle



collega's voor hun grote inzet, te meer in deze tijden van verandering. We hebben de afgelopen drie jaar onze bedrijfsvoering aanzienlijk efficiënter gemaakt. We hebben ons bedrijf duurzaam meer toekomstbestendig gemaakt. Processen zijn vereenvoudigd en onze bedrijfskosten zijn fors gedaald. We hebben met Versnellen & Vernieuwen het fundament van Achmea verbeterd. We hebben het vertrouwen dat we in de periode die hierop volgt kunnen profiteren van onze robuuste basis. Naast verbeteringen in onze eigen bedrijfsvoering, hebben we onze strategische samenwerking met Rabobank verder versterkt. Onze succesvolle bancassurance partnership heeft in 2016 goede resultaten opgeleverd en we werken samen aan een verdere verbetering van de dienstverlening door Interpolis. De strategie van onze groep is erop gericht om ons te concentreren op onze kernactiviteiten. De aangekondigde verkoop van zowel re-integratiebedrijf Winnock als van de private banking activiteiten van Staalbankiers zijn hiervan een gevolg. Bij alle doorgevoerde veranderingen hebben we helaas afscheid moeten nemen van een groot aantal collega's, omdat we efficiënter zijn gaan werken. De reductie van arbeidsplaatsen is onvermijdelijk en we doen er veel aan medewerkers die worden geraakt, zo goed mogelijk te begeleiden.

De veranderingen bij ons bedrijf gaan door

Ondanks alle aanpassingen in de afgelopen jaren, moeten we concluderen dat we financieel een teleurstellend jaar afsluiten. Door incidentele lasten sluit Achmea het boekjaar 2016 af met een negatief nettoresultaat van circa €382 miljoen. Een verhoging van de voorzieningen voor letselschades, een hoger dan verwacht gebruik van nieuwe medicijnen, een reorganisatievoorziening in verband met een verdere aanpassing van onze organisatie en een afboeking van goodwill met betrekking tot onze Turkse verzekeringsactiviteiten beïnvloeden het resultaat negatief. Het resultaat in de eerste helft van 2016 werd bovendien sterk beïnvloed door de hagelcalamiteit van juni. Alhoewel het resultaat met name negatief is beïnvloed door incidentele lasten,

blijft ook onze operationele winstgevendheid achter bij onze ambities. We streven naar een verhoging van ons rendement om te kunnen investeren in vernieuwende dienstverlening voor onze klanten en om duurzaam financieel gezond te blijven. Premiemaatregelen zijn daar een wezenlijk onderdeel van. We houden vast aan onze koers en sturen waar nodig bij om onze resultaten te verbeteren. Ons operationele resultaat zal verder worden verhoogd. Een verdere reductie van kosten met circa €200 miljoen en onvermijdelijk ook van circa 2.000 arbeidsplaatsen, is opgenomen in de gemaakte plannen.

De wereld om ons heen is volop in verandering.

Veranderingen in wat klanten willen, versterkt door technologische ontwikkelingen en innovatie, en ook economisch en politiek, zijn verandering eerder regel dan uitzondering. De vernieuwing van onze dienstverlening zal dan ook centraal blijven staan. Het credo is daarbij 'Samen Waarmaken'. Onze strategie is helder en we gaan de komende jaren door hier uitvoering aan te geven. Belangrijk daarbij zijn de twee begrippen 'klantrelevant' en 'toonaangevend'. Deze woorden staan boven onze aangescherpte strategiekaart voor de periode tot 2020 en geven aan welke richting we ons als bedrijf gaan ontwikkelen.

Meer klantgericht met vijf 'marktgerichte ketens'

Om onze klanten beter te bedienen, maken we als bedrijf de beweging naar marktgerichte ketens. Met de vijf ketens Schade & Inkomen, Zorg, Oudedagsvoorzieningen (ODV), Pensioen & Leven en Internationaal zijn we efficiënter ingericht om aan de wensen van onze klanten tegemoet kunnen komen. Iedere van onze vijf marktketens heeft daarbij een eigen rol en verantwoordelijkheid.

De keten **Schade & Inkomen** zet in op een verbetering van de online service voor onze klanten en streeft ernaar dagelijks relevant voor hen te zijn. We richten ons op groei van de rendabele particuliere en MKB-portefeuilles en kijken scherp naar de performance van de minder

rendabele portefeuilles. Voor Inkomen geldt dat we ons richten op de versterking van de winstgevendheid van AOV en voldoende rentabiliteit willen bereiken op collectieve inkomensproducten.

De keten **Zorg** richt zich op het verlagen van de uitvoeringskosten en moet zich onderscheiden door het bieden van toegevoegde waarde voor klanten. Als marktleider met zorgverzekeringen willen we gebruik maken van de grote klantenbasis door aan hen ook andere (verzekeringens)producten aan te bieden. We zien en behandelen de zorgverzekeringstak van ons bedrijf als een 'gesloten ecosysteem'. Achmea heeft de stijging van de premie voor de basiszorgverzekering over 2017 beperkt door de inzet van €434 miljoen, ten laste van het resultaat over het boekjaar 2016. Dit bedrag wordt via de premie teruggegeven aan klanten van onder meer Zilveren Kruis, Interpolis, Avéro Achmea, Pro Life, OZF, FBTO en De Friesland Zorgverzekeraar. De afgelopen drie jaar heeft Achmea al circa €1,2 miljard uit de reserves uitgekeerd aan klanten door de premie onder de kostprijs vast te stellen. Het structureel aanbieden van zorgverzekeringen onder de kostprijs is niet houdbaar, omdat zorgverzekeraars - in het belang van hun verzekerden - over adequate reserves moeten beschikken. Sterke premiestijgingen zijn alleen al daarom in de toekomst onvermijdelijk. Recent is bekend geworden dat de beklemming van vermogen in ons zorgbedrijf mogelijk permanent zal worden. Een initiatief wetsvoorstel daartoe is aangenomen door de Tweede Kamer, ondanks grote bezwaren, geuit door zowel de Minister van Volksgezondheid als door de Raad van State. De oproep van de minister om De Nederlandsche Bank en de Nederland Zorgautoriteit bij deze kwestie om advies te vragen, is daarbij genegeerd. In het huidige gepolariseerde politieke klimaat, lijkt de besluitvorming zich steeds minder op feiten en gemaakte afspraken te baseren. Het initiatief wetsvoorstel ligt nu bij de Eerste Kamer om het te beoordelen. Achmea is tegen het wetsvoorstel omdat het overbodig is, terwijl het

negatieve gevolgen heeft voor Achmea, ons zorgbedrijf en de werking van het zorgstelsel. Het leidt tot een hoger kapitaalsbeslag en dientengevolge hogere premies. Ook zal het een stijging van de bedrijfskosten betekenen. Kapitaalmiddelen van private herkomst worden daarnaast onteigend. Het private karakter van het zorgstelsel en de positie van de partijen daarbinnen wordt aangetast en de zorgverzekering gaat op slot voor nieuwe toetreders. Achmea heeft in 2006 bewust besloten om deel te nemen aan het nieuwe volledig privaat uitgevoerde zorgstelsel. Hiertoe is besloten in de wetenschap dat heldere afspraken zijn gemaakt dat de beklemming van vermogen, de facto het verbod om winst uit te keren, na tien jaar zou komen te vervallen. Als eerder gemaakte afspraken zo ingrijpend worden aangepast, raakt dit de betrouwbaarheid van de overheid.

We bieden onze klanten ook pensioenoplossingen op maat. Binnen de keten **Oudedagsvoorzieningen** investeren we in het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (APF) en onze dienstverlening aan Ondernemings- en Beroepspensioenfonds. De eerste reacties in de markt voor het Centraal Beheer APF zijn veelbelovend. Met de komst van de pensioenfonds van Royal Bank of Scotland Nederland en Bavaria verwelkomt het Centraal Beheer APF haar eerste klanten. We werken aan een integrale pensioenpropositie voor klanten met producten uit de tweede, derde en vierde pensioenpijler. Vermogensbeheer met Achmea Investment Management en onder meer spaarproducten van Achmea Bank maken een belangrijk en integraal onderdeel uit van onze ODV-strategie. We hebben het strategische besluit genomen om de administratieve dienstverlening van Syntrus Achmea Pensioenbeheer aan verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfonds (BPF) af te bouwen. Dit besluit heeft impact op klanten en onze medewerkers. Er is bewust voor gekozen om de richting van onze besluitvorming tijdig mogelijk bekend te maken, zodat klanten voldoende gelegenheid wordt geboden te zoeken naar een alternatieve administratief

pensioendienstverlener. Tegelijkertijd streven we er voor onze medewerkers naar om deze periode van relatieve onzekerheid zo spoedig mogelijk te beëindigen.

In de keten **Pensioen & Leven** beheren we de 'gesloten portefeuilles' met pensioen- en levensverzekeringen. We richten ons hierbij op een zo efficiënt mogelijke uitvoering, met behoud van hoge niveau van dienstverlening. We verwachten schaalvoordelen te realiseren door het op termijn gezamenlijk beheer van deze twee portefeuilles. We werken aan het verlagen van kosten en versteviging van de solvabiliteit, terwijl we het hoge niveau van dienstverlening aan klanten voortzetten.

Met de keten **Internationaal** zetten we vol in op groei in markten waar we kansen zien, door op een vernieuwende manier actief te zijn. Onze internationale strategie, die in 2015 is herijkt, wordt met succes uitgevoerd. De kerncompetenties van de groep, direct online, bancaire distributie en schade- en zorgverzekeringen staan centraal in de groeistrategie. In aanvulling op onze aanwezigheid in bestaande landen, is een onderzoek gedaan naar een online verzekeraar in de Canadese markt. Onze commerciële en strategische samenwerking met bancassurance partner Garanti Bank in Turkije gaat onverminderd door en laat een zeer positieve ontwikkeling zien.

Aan de hand van deze vijf marktketens, gaat Achmea als één groep verder de toekomst in. Als grootste verzekeraar van Nederland, streven we ernaar toonaangevend te zijn met onze producten en diensten, zowel in de markten waarin wij actief zijn als breder maatschappelijk. Onze coöperatieve identiteit, vormt daarbij blijvend ons kompas. Met onze kennis over verzekeren en preventie helpen we onze klanten. Wij zijn actief betrokken bij vraagstukken rond zorg, mobiliteit, wonen en financiële zekerheid. Nu en in de toekomst. Onze rol gaat daarmee verder dan het schadeloos stellen van klanten na een ongeval, inbraak, brand of storm.

We passen nieuwe technologieën toe die verzekeringen aanvullen met oplossingen, waarmee we dagelijks relevant zijn voor onze klanten. Het betekent ook een verandering van het traditionele verdienmodel van verzekeraars. We helpen onze klanten – zowel individu als bedrijf – toekomstbestendig te worden.

Woord van dank

Na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders eind maart 2017, zal Huub Arendse zijn functie als Chief Financial Officer (CFO) van de groep neerleggen. Michel Lamie, die per 1 januari 2017, al lid deel uit maakt van de Raad van Bestuur, zal daarna de positie van CFO overnemen. De heer Arendse is door zijn grote inzet en betrokkenheid van grote waarde geweest voor Achmea en wij zijn hem daarvoor zeer dankbaar. Aad Veenman is in augustus 2016 benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van Achmea. Hij volgt Erik van de Merwe op die ruim twaalf jaar lid van de RvC is geweest, waarvan de laatste vier jaar als voorzitter. Ook bekleedde de heer Van de Merwe in die periode meerdere bestuurs- en toezichtsfuncties binnen Achmea. De heer Van de Merwe heeft zich als toezichthouder met veel tijd, energie en daadkracht ingezet voor Achmea en het functioneren van de groep Achmea. Achmea is de heer Van de Merwe hiervoor heel veel dank verschuldigd.

PROFIEL EN STRATEGIE VAN ACHMEA



Nu je geldzaken regelen zodat je later ook fijn kunt leven.



PROFIEL EN STRATEGIE VAN ACHMEA

Profiel	22
Strategie	26

PROFIEL

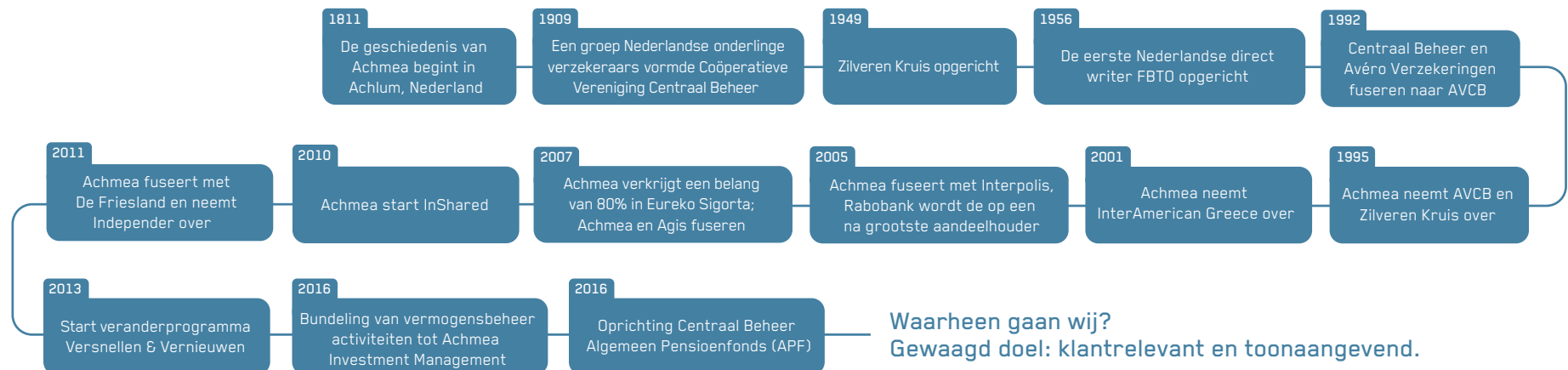
Achmea is de grootste verzekeraar van Nederland en heeft een coöperatieve ontstaansgeschiedenis. Wij zijn in 1811 opgericht door boeren en notabelen. Daarna zijn werkgevers- en werknemersorganisaties, ziekenfondsen en onderlinge waarborgmaatschappijen deel gaan uitmaken van ons bedrijf. Organisaties met een duidelijke maatschappelijke rol. Gevormd door onze ontstaansgeschiedenis zijn we een bedrijf met een sterke coöperatieve identiteit. Met onze activiteiten rond zorg, inkomen en pensioenen zijn wij van oudsher actief betrokken bij publiekprivate initiatieven en projecten.

De verzekeraars Centraal Beheer, Interpolis, Zilveren Kruis, Avéro Achmea, De Friesland, FBTO, InShared, OZF en Pro Life bedienen in Nederland circa tien miljoen particuliere klanten. Wij zijn marktleider in schade- en zorgverzekeringen. Op het gebied van inkomens- en levensverzekeringen hebben wij een

nummer drie positie in de markt. Wij zijn daarnaast de vijfde vermogensbeheerder van Nederland. Via het bancaire, directe en intermediaire distributiekanaal bieden wij onze klanten een volledig aanbod van verzekeringen en aanverwante financiële producten en diensten. Wij richten ons vooral op schade- en inkomensverzekeringen en zorgverzekeringen. Achmea biedt klanten ook de mogelijkheid een goede ouderdagsvoorziening op te bouwen.

In het buitenland zijn wij actief in Griekenland, Turkije, Slowakije, Ierland, en samen met Rabobank in Australië. We kiezen voor een select aantal groeiende markten, waar we onze kennis en ervaring vanuit onze thuismarkt Nederland ook internationaal inzetten voor klanten. Vanuit onze coöperatieve achtergrond denken en handelen wij in het belang van onze klanten. Onze klanten zijn nauw betrokken bij onze bedrijfsvoering en

productontwikkeling. Deze betrokkenheid is ook formeel geborgd door de aanwezigheid van klant- of ledenraden bij alle merken van Achmea. Klanten hebben hierdoor veel invloed op onze producten en dienstverlening. De leden van de klantraden vormen ook een prominent deel van de Ledenraad van Vereniging Achmea, onze grootste aandeelhouder. Klanten hebben zo een rol op elk niveau in onze organisatie. In het dagelijkse contact dat zij met ons hebben, in de Klantraden van de merken én in de Ledenraad van Vereniging Achmea. Deze manier waarop klanten invloed hebben op de eigen verzekeraar, maakt ons uniek.





strategisch partner Rabobank. Onze aandeelhouders en de overige stakeholders ondersteunen onze strategie die primair is gericht op de continuïteit van dienstverlening aan onze klanten op de lange termijn.

MAATSCHAPPELIJKE ROL

Als dienstverlener gaan wij om met risico's en zijn ook risicodragers. Onze maatschappelijke rol drieledig:

- Inzicht. Het inzichtelijk maken van onzekerheden en de daarmee gepaard gaande risico's.
- Advies. Klanten helpen om vanuit hun eigen risicobereidheid te bepalen hoe ze met risico's om willen gaan (vermijden door preventieve maatregelen, door te verzekeren of accepteren).
- Proposities. We bieden particulieren, bedrijven, instellingen en collectiviteiten verzekeringen en diensten die passen bij hun keuzes inzake solidariteit en risicobereidheid.

Wij zorgen dat onze klanten bij een onverwachte tegenslag door kunnen met hun leven of ondernemen. 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.

Met onze kennis van risico's helpen we onze klanten preventieve maatregelen te nemen. Daarmee verkleinen we de kans op schade en houden we de premies betaalbaar.

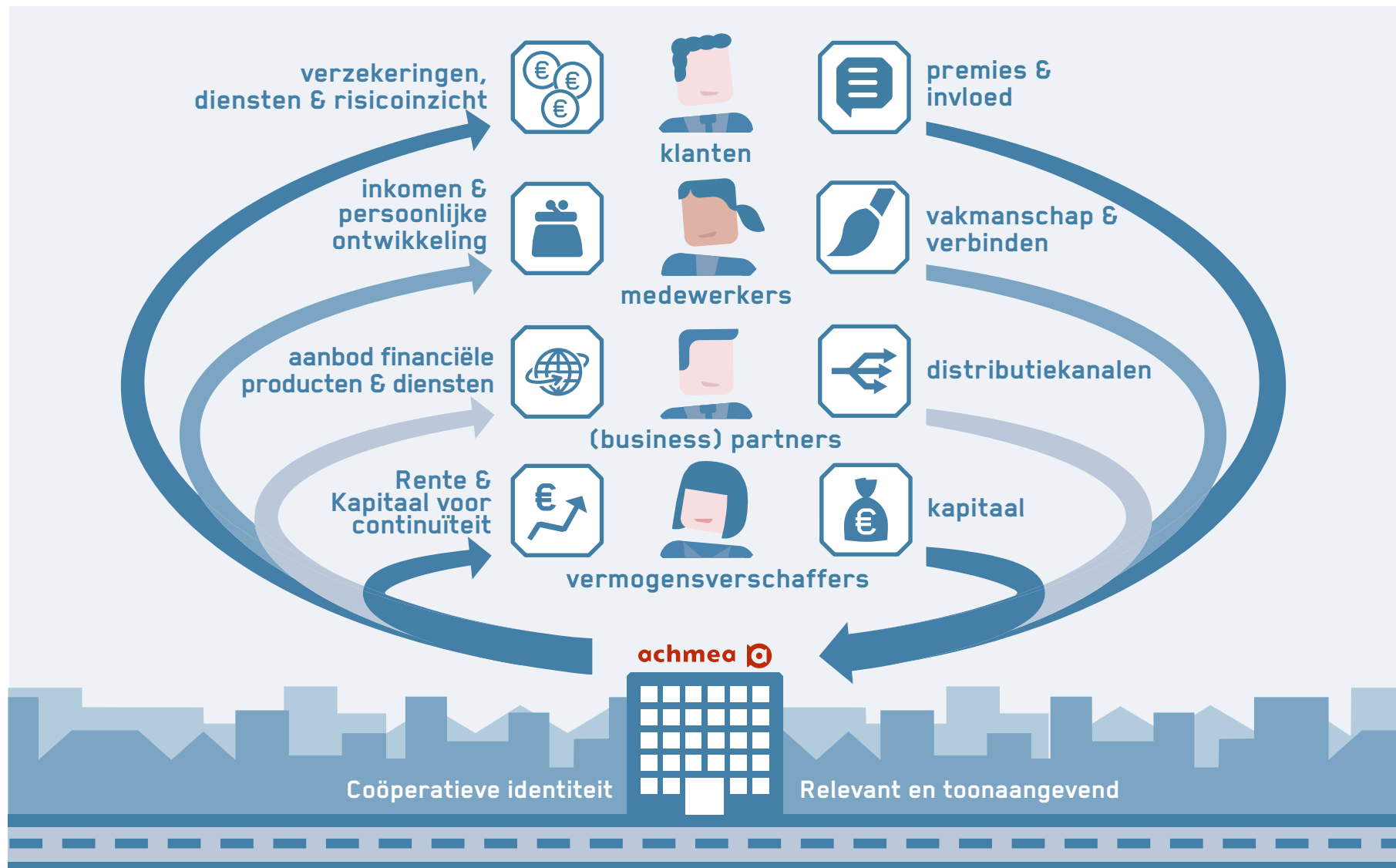
WAARDE CREËREN

Als gewaagd doel dagen we onszelf uit om aan te sluiten op de behoefte van klanten en daarmee (dagelijks) relevant te zijn. Tevens om samen met onze partners toonaangevend te zijn in de markten waarin we actief zijn. Daarbij vinden we het vanzelfsprekend om verantwoord en toekomstgericht te handelen. Dat doen we door te blijven investeren in nieuwe producten en digitale oplossingen om onze klanten nog beter van dienst zijn. Naast verzekeringsproducten, verbreden we ons dienstenaanbod, onder meer op het terrein van preventie. Wij bieden klanten inzicht en oplossingen rond de onzekerheden in hun leven. Dit is de basis om

klanttevredenheid hoog te houden, financieel gezond te blijven en zo de continuïteit van onze dienstverlening veilig te stellen. Dat doen we ook door producten en diensten aan te bieden die een maatschappelijke meerwaarde hebben en door verantwoord te beleggen.

Zo werken we samen met onze klanten, leden en partners aan een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving. Daarmee geven wij het principe van solidariteit een brede basis. We richten onze activiteiten zo in dat we waarde creëren voor vier groepen stakeholders: klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. Het merendeel van de aandelen van Achmea is in handen van de Vereniging Achmea en

ACHMEA'S STAKEHOLDER VALUE MANAGEMENTMODEL



Toelichting Achmea's stakeholder value managementmodel



VERZEKERINGEN, DIENSTEN & RISICOINZICHT

Als verzekeraar bieden wij onze klanten de zekerheid dat zij bij een onverwachte tegenslag door kunnen met hun leven. Wij maken mensen risicobewust en helpen ze om schades te voorkomen en waar nodig te verzekeren. We vergoeden en helpen schades herstellen als ze toch optreden. We helpen hen gezonder, veiliger en toekomstbestendiger te zijn.



INKOMEN & PERSOONLIJKE ONTWIKKELING

We werken aan klantgedrevenheid, klantgerichtheid en aan vergroting van het vakmanschap en persoonlijke vaardigheden, zodat we onze klanten steeds beter kunnen bedienen. Achmea investeert met interne en externe opleidingen in het vakmanschap van haar medewerkers. Daarnaast richt Achmea zich ook op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het verwerven en behouden van een sterke positie op de interne en externe arbeidsmarkt.



AANBOD FINANCIËLE PRODUCTEN EN DIENSTEN

Bij de merken van Achmea kunnen particulieren en bedrijven terecht voor verzekeringen op het gebied van zorg, schade, of om uw inkomen en diensten voor later te regelen.



RENTE & KAPITAAL VOOR CONTINUÏTEIT

Als vergoeding voor het verstrekken van geld betaalt Achmea rente aan obligatiehouders. Een deel van een gemaakte winst keert Achmea niet uit. Deze winst wordt gebruikt om de financiële positie van Achmea te versterken en daarmee een gezond bedrijf te blijven.

Een deel van de door Achmea gemaakte winst mag worden uitgekeerd aan aandeelhouders. De twee grootste aandeelhouders van Achmea zijn Vereniging Achmea (aandeel 65,3%) en Rabobank (aandeel 29,2%). Vereniging Achmea is het coöperatieve hart van Achmea waar de collectieve belangen van de klanten worden behartigd. De Vereniging Achmea heeft in het verlengde hiervan ook als doel de continuïteit van Achmea te borgen. De klanten worden vertegenwoordigd door de Ledenraad van Vereniging Achmea. De Ledenraad is een zo getrouw mogelijke afspiegeling van het totale klantledenbestand van Achmea. Rabobank is een coöperatie. (Zie hiervoor: www.rabobank.com/nl/about-rabobank/cooperative/index.html). De coöperatieve identiteit van Achmea en Rabobank vormen een goede basis voor samenwerking.



PREMIËS, VERGOEDING & INVLOED

Premies en vergoeding

Verzekeren is gebaseerd op solidariteit. Iedere verzekerde legt premie in, maar niet iedere verzekerde krijgt te maken met daadwerkelijke schade. Door collectief ingelegde premies is het mogelijk om in geval van tegenslag continuïteit te bieden aan individuele klanten. Voor onze diensten vragen wij een passende vergoeding voor een verantwoord rendement.

Invloed

Binnen de merken van Achmea hebben de klanten een prominente rol en invloed op de producten en de dienstverlening. Klanten zijn vertegenwoordigd in de Ledenraad. Deze raden zijn forums van cocreatie en ze bewaken de normen en waarden in producten en diensten van het merk.



VAKMANSCHAP & VERBINDEN

Klaarstaan voor de klant zit in ons bloed. Vakmanschap en verbinden zijn kernbegrippen uit onze identiteit. Onze medewerkers doen het uiterste om de klant zo goed mogelijk te helpen.



DISTRIBUTIEKANALEN

De een regelt het graag zelf, online. De ander waardeert het advies van een adviseur, of regelt zijn zaken via de Rabobank. Achmea is uniek in klantbediening via het directe, het intermediaire en het bancaire kanaal. Wij bieden onze klanten op verschillende manieren de beste verzekering. De klant kan direct en online producten en diensten afsluiten. Dit doen zij met name bij zorg-, schade- en inkomensverzekeringen. Via de lokale Rabobanken is Interpolis de huisleverancier. Avéro Achmea is het merk waarmee we tal van verzekeringen aanbieden aan tussenpersonen en intermediairs.



KAPITAAL

Een goede kapitaalpositie betekent dat wij onder een groot aantal extreme omstandigheden de beloften aan onze klanten kunnen nakomen. Ons kapitaal is meer dan vereist. Achmea wil een verantwoord rendement behalen. Een deel van een positief rendement voegen we toe aan ons kapitaal. Dit verzekert onze continuïteit en geeft armslag om te investeren in oplossingen voor onze klanten. Nu en in de toekomst. Een gezonde kapitaalpositie is nodig om de te betalen rente laag te houden. We streven naar een kapitaalpositie op een solide AA-niveau S&P kapitaal. Zo houden we onze rentekosten laag en kunnen daarmee gunstige premies aan onze klanten bieden.

STRATEGIE

Klantrelevant & toonaangevend

We willen klantrelevant & toonaangevend zijn. Dat doen we door de klant centraal te stellen, door producten en diensten te bieden met een maatschappelijke meerwaarde en door verantwoord te beleggen. Vanuit ons coöperatief gedachtengoed zijn we klantgedreven en resultaatgericht. We blijven onszelf vernieuwen. We hebben een traditie in direct klantcontact, als een van de eersten in de markt. Samen met de Rabobank combineren we bancaire- en verzekeringsoplossingen. We zien het belang van online communicatie: onze klanten willen online hun verzekeringen regelen. Wij maken dat mogelijk en helpen onze klanten daarbij. Samen maken we het waar.

VERSNELLEN & Vernieuwen

In 2016 hebben we het veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen afgerond. We willen een moderne, klantgedreven organisatie zijn, met concurrerende kosten en een verantwoord rendement. We lopen in de markt voorop op het gebied van klantgedrevenheid. Onze traditioneel goede NPS scores bewijzen dit. De AFM klantbelang centraal score laat een sterke verbetering zien. We hebben onze IT systemen verder verbeterd. We hebben marktgerichte ketens opgezet, met een nieuw merkenbeleid en met focus op marketing en verkoop. Dat maakt onze organisatie efficiënter en klantgerichter.

We hebben afscheid genomen van activiteiten die verlieslatend zijn of niet meer passen in de strategie, zoals het overgrote deel van de verkoop van pensioen- en levensverzekeringen. De pensioenbeheerdiensten aan verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen worden

afgebouwd; de pensioen- en levenportefeuille wordt nu grotendeels beheerd als een closed book. Maar we hebben ook geïnvesteerd: in digitale klantbediening en in strategische initiatieven. Met het Centraal Beheer APF en de strategische positionering van Achmea Investment Management hebben we een belangrijke stap gezet in de nieuwe strategie voor oudedagsvoorzieningen. De samenwerking met de Rabobank is vernieuwd en er is een nieuwe internationale strategie geformuleerd.

Door deze maatregelen zijn de kosten en het aantal FTE's verminderd. We verwachten dat we medio 2017 €450 miljoen hebben bespaard en het aantal FTE's met 3.500 hebben verminderd sinds de start van Versnellen & Vernieuwen in 2013. De medewerkerbetrokkenheid blijft onverminderd hoog. We zetten in op duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

EXTERNE OMGEVING

De groei van de Nederlandse economie zet door, de werkloosheid daalt en de koopkracht stijgt. De Rijksbegroting is in 2017 voor het eerst sinds 2008 weer in evenwicht. Met een groei van 2,1% in 2016 en dezelfde verwachting voor 2017 is de Nederlandse economie volgens het CPB de crisis te boven. Meer mensen hebben een baan. Ook stijgen de lonen weer. De sterke groei op de huizenmarkt is een belangrijke aanjager van stijgende bestedingen. Flexibilisering van de arbeidsmarkt en onzekerheid over oudedagsvoorzieningen hebben een dempend effect op consumentenbestedingen. De inflatie loopt in 2017 op, maar blijft in het Eurogebied voorlopig beperkt. De rente zal naar verwachting laag blijven.

Geopolitieke onzekerheid kan leiden tot groeivertraging en economische schokken.

Duurzaamheid, welzijn en de menselijke maat zijn actuele thema's. Dit biedt kansen aan bedrijven die zich hierin kunnen onderscheiden, bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijk verantwoord beleggen. De solidariteit van verzekeren is minder vanzelfsprekend. Mensen delen risico's selectief en steeds meer in vertrouwde kring, ook buiten de gangbare kanalen. Voorkeur voor lokale producten en aanbieders, het opzetten van kleinschalige initiatieven en de deeleconomie versterken dit. Collectieve regelingen en voorzieningen worden versoerd. Steeds meer risico's komen bij burgers, ZZP'ers en werknemers te liggen. Technologie heeft grote impact op onze levens, denk aan robotisering en kunstmatige intelligentie. Ook nieuwe medische technologie, 3D-printing, het Internet of Things en cybersecurity veranderen ons leven.

Er ontstaat een nieuw risicolandschap voor verzekeraars. Europa kent al de schaderisico's van extremer weer. Dit biedt kansen voor nieuwe producten en diensten op het gebied van aanpassing aan klimaatverandering. Technologische ontwikkelingen versnellen de mogelijkheden voor nieuwe diensten, ook voor nieuwe toetreders. Voor ons kunnen dit concurrenten zijn of partners worden.

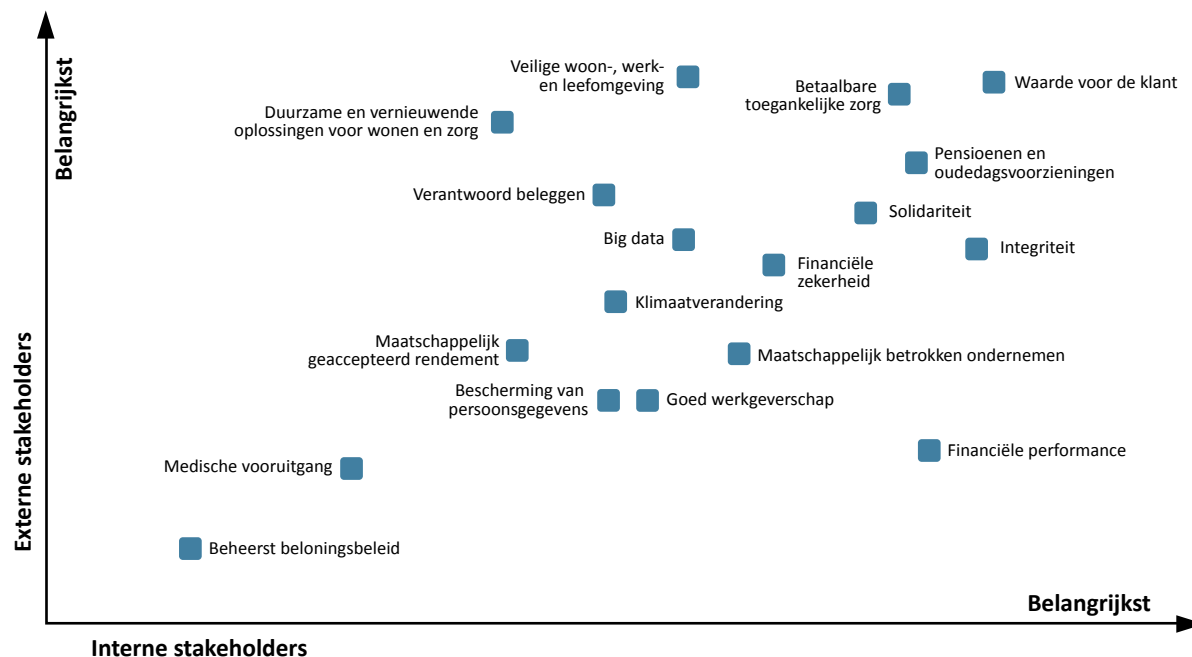
MATERIALITEIT EN STRATEGIEKAART

We houden scherp bij wat er speelt in de samenleving. Dit doen we om te kunnen blijven voldoen aan de wensen van onze klanten. Wij zijn daarom voortdurend in gesprek met onze stakeholders: welke thema's zijn voor hen en voor Achmea belangrijk? Dit bespreken we via klantcontact, klantenraden, de Vereniging Achmea, brancheorganisaties, etc. Deze belangrijke thema's noemen we 'materieel' en geven we weer in een materialiteitsmatrix. Hoe groter de impact van een thema op de maatschappij en op de bedrijfsvoering, de resultaten en de strategie van Achmea, hoe groter de materialiteit van het thema.

MATERIALITEITSMATRIX

Een uitgebreid onderzoek in 2015 liet als topprioriteiten zien: waarde creëren op de gebieden zorg, ouderdagsvoorzieningen en de combinatie wonen/zorg. In 2016 hebben we deze thema's uitgediept in een intensieve dialoog van de directieraad (inclusief de Raad van Bestuur) met 70 stakeholders. Stakeholdergroepen zijn geïdentificeerd op basis van mate van invloed op Achmea. Mede op basis van de gevoerde dialoog hebben we de materialiteitsmatrix voor 2016 samengesteld (zie figuur). Deze komt voor een groot deel overeen met die van 2015. Wel is het belang van enkele thema's verschoven: klimaatverandering, financiële zekerheid, financiële prestatie, verantwoord beleggen en big data zijn meer materieel. Een uitgebreide samenvatting van de stakeholderdialoog en een toelichting op de begrippen uit de materialiteitsmatrix is te lezen in [bijlage B](#).

De input van de stakeholders is belangrijk voor onze strategische keuzes. Na de stakeholderconsultatie door de directieraad hebben we onze strategische doelen op de strategiekaart herijkt. Dit heeft plaatsgevonden in speciaal kernteam, waarin onder andere de voorzitter



en de vicevoorzitter van de Raad van Bestuur deel uit maken, alsmede de directeuren voor HR, Strategie, Marketing en Innovatie (ook verantwoordelijk voor MVO) en communicatie. De besluitvorming hierover is door de Raad van Bestuur – vanuit haar eindverantwoordelijkheid voor de identificatie, evaluatie, beleidsvorming en managementaanpak van de materiele thema's – in samenspraak met de directies afgerond.

STRATEGIEKAART

De meest materiele thema's uit de materialiteitsmatrix komen terug in de nieuwe strategiekaart van Achmea.

Deze strategiekaart werkt langs zes verschillende perspectieven en 16 Kritische Prestatie Indicatoren

(KPI) die bepalend zijn voor onze manier van werken. In de volgende paragrafen beschrijven we de hieruit voortvloeiende strategische keuzes en de KPI's waar we op sturen. Een uitgebreide toelichting op de strategiekaart is te lezen in [bijlage D](#). De samenhang tussen de materiele thema's en de uit de strategiekaart afgeleide KPI's is te lezen in [bijlage C](#).

VOORTGANG DOELEN STRATEGIEKAART 2017-2019

Strategiekaart 2017-2019

Samen Waarmaken

KLANT PERSPECTIEF →

Klanten voelen zich sterk verbonden met onze merken

Klanten weten zich goed geholpen met onze verzekeringen en diensten

Klanten zijn actief betrokken bij het verbeteren van onze verzekeringen en diensten

MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF →

Met de Vereniging Achmea versterken wij het coöperatief fundament van Achmea

Vanuit onze expertise dragen wij bij aan een gezondere, veiliger en toekomstbestendiger samenleving

MEDEWERKER PERSPECTIEF →

Wij excelleren in klantgedrevenheid, vakmanschap en aanpassingsvermogen

Leidinggevend en werken samen aan de realisatie van onze strategie

Werken aan inzetbaarheid is voor iedereen vanzelfsprekend

PARTNER PERSPECTIEF →

Met (distributie) partners verbeteren en vernieuwen wij onze verzekeringen en diensten

Verzekeren is voor Rabobank succesvol

PROCES PERSPECTIEF →

Onze processen leiden tot de hoogste NPS

Wij werken digitaal en volgens standaarden

Wij zetten informatie in als onderscheidende factor

FINANCIËEL PERSPECTIEF →

Wij optimaliseren onze portfolio en realiseren rendabele groei

Wij hebben een robuuste balans en effectief kapitaal- en liquiditeitsbeleid

Wij realiseren een meer dan concurrerend kostenniveau

ONZE ANALYSE

Achmea heeft te maken met verzadigde markten voor traditionele producten en diensten. De eisen aan onze activiteiten en bedrijfsvoering veranderen. De solidariteit van verzekeren is minder vanzelfsprekend. Tegelijkertijd blijven er collectieve, solidaire oplossingen nodig om risico's te delen. Digitale service in andere sectoren drijft de verwachtingen van klanten op. Er ontstaan nieuwe ecosystemen. Deze voorzien in een deel van de klantbehoefte die niet of onvoldoende door verzekeraars wordt ingevuld. Het verdienmodel zelf staat onder druk. Concurrentie komt ook van nieuwe spelers. Bestaande concurrenten werken hard aan innovatie en het terugdringen van kosten. De resultaten van Versnellen & Vernieuwen laten zien dat Achmea op de goede weg is met klantgedreven innovaties, kostenbesparingen en investeringen in nieuwe verdienmodellen.

SWOT ANALYSE

De inzichten uit de omgevingsanalyse, en de inzichten uit de gesprekken met onze stakeholders geven een beeld van de kansen en sterktes van ons bedrijf, en van de bedreigingen en zwaktes. We geven deze weer in een SWOT analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; zie figuur).

STERKTES

- Marktpositie (marktaandeel)
- Schaalgrootte in Nederlandse markt
- Sterke merken
- Klantwaardering
- Diversificatie
- Samenwerking met Rabobank
- Directe en online distributie
- Innovatief vermogen

KANSEN

- Cross-sell
- Diensten rondom verzekeringen
- Verzekeren van i.p.v. tegen
- Inzet digitale competenties Achmea in het buitenland
- Voorkomen van schade m.b.v. technologie
- Nieuwe businessmodellen (combineren verzekeren diensten)
- Centraal Beheer APF om onze marktpositie te versterken
- Stelselwijzigingen pensioen/inkomen

ZWAKTES

- Financiële resultaten onder druk
- Solvabiliteit onder druk
- Omvang internationaal bedrijf
- Kosten nog niet op benchmark
- Systeemcomplexiteit bij schade

BEDREIGINGEN

- Verzadigde markt
- Macro economische situatie (groei, rentenniveaus)
- Nieuwe en verdwijnende risico's
- Nieuwe ecosystemen, branchevervaging, andere rollen in value chain
- Publieke en politieke druk zorgbedrijf
- Verdwijnen traditioneel levenbedrijf
- Veranderende beleving solidariteit

Strategische keuzes 2017-2020

ONZE AMBITIE: SAMEN WAARMAKEN

Vanuit onze kracht kunnen we onze positie in de markt beschermen en op onderdelen versterken. Vooral door de digitale kennis en kunde die we in hoog tempo ontwikkelen. Klanten verwachten van ons een goede digitale dienstverlening. De behoefte aan risicodeling blijft bestaan, maar ons verdienmodel staat onder druk. Door nieuwe toetreders, maar ook vanuit bestaande concurrenten.

We blijven de focus leggen op verzekeringen en diensten in de domeinen schade, inkomen en zorg, aangevuld met oudedagsvoorzieningen en met internationale activiteiten zowel direct als via het bancaire kanaal. Op korte termijn leggen we nadruk op verbetering van de rentabiliteit en 'free capital generation'. Dit begrip geeft aan hoeveel vrij vermogen een verzekeraar creëert. Op middellange termijn vernieuwen we onze businessmodellen in lijn met de marktontwikkelingen.

Onze rol verschuift van schade vergoeden en voorkomen naar het leven aangenamer maken. Van mensen schadeloos stellen bij verlies naar helpen om iets te behouden of te bereiken: een gezond lichaam, een fitte geest, een veilig gevoel, en financiële planning. We veranderen in een dynamische digitale dienstverlener die betekenis heeft in het leven van onze klanten. Elke dag opnieuw.

We investeren in de innovatiethema's mobiliteit, veilige woon- en leefomgeving, zorgvernieuwing en oudedagsvoorziening, en innovatiekracht. We maken (investerings)ruimte vrij om nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. Steeds vaker werken we daarbij met andere partijen samen.

We hebben met Versnellen & Vernieuwen ons bedrijf efficiënter gemaakt en het fundament van Achmea verbeterd. Met 'Samen Waarmaken' bouwen we met vertrouwen verder op deze robuuste basis.

Ons toekomstige bedrijf

Ons toekomstige bedrijf zal er op onderdelen anders uitzien dan nu:

- De klant staat bovenaan: we bieden meer dan alleen verzekeren: brede dienstverlening voor (financiële) zekerheid. Met een goede prijs, topbediening, nog meer gemak door digitale, innovatieve oplossingen – vooral rond veiligheid en mobiliteit en hulp bij het voorkomen van schade.
- We worden een kleinere, compacte en digitale groep, met sterke merken en een unieke marktpositie. Dit leidt tot klantwaardering en goede financiële prestaties.
- We werken anders en blinken uit in deskundigheid, verbinding met partners, snel en flexibel werken, en lagere kosten. Als een door data en technologie gedreven onderneming. We bieden producten en diensten die de samenleving veiliger, gezonder en toekomstbestendiger maken. Gedragen door medewerkers die graag bij ons willen werken.

Keuzes in deelmarkten

De vertaling van onze strategie naar deelmarkten verschilt. Elke keten heeft eigen uitdagingen en bevindt zich in een andere fase van ontwikkeling. Daarbij passen andere rollen en accenten. We kiezen er daarom voor om – naast het versterken van de business – de strategische rol van de bedrijfssegmenten aan te scherpen.

Schade en Inkomen

Het schadebedrijf, een van de pijlers van Achmea, heeft te maken met marktverzadiging. Wij zijn marktleider met

bovengemiddeld tevreden klanten, ook vanwege goede online dienstverlening, distributiekraft via de Rabobank en de positie bij het intermediair. De kosten liggen onder de benchmark, maar in sommige segmenten blijft het rendement achter. Inzet van nieuwe technologie kan leiden tot krimp, maar biedt ook mogelijkheden voor nieuwe businessmodellen.

De focus op de lange termijn ligt op groei in rendabele marktsegmenten en op het nemen van maatregelen om de schadelast te verminderen. Groeimogelijkheden zien we in de particuliere en MKB-portefeuille. Op de korte termijn saneren we de onrendabele portefeuilles en nemen we substantiële premie maatregelen; dit om het financieel resultaat te verbeteren. We innoveren met focus op mobiliteit en leefomgeving in het particuliere schadeselement. We zetten digitale interactie, data en technologie in om elke dag opnieuw persoonlijk relevant te zijn voor klanten.

In de inkomensmarkt hebben we een top drie positie in Nederland. Door maatregelen op tarief en voorwaarden hebben we de kwaliteit en het resultaat van de inkomensportefeuille verbeterd. We zien kansen in toegankelijke oplossingen en uitbreiding van activiteiten op nieuwe terreinen of segmenten van de arbeidsmarkt. De focus ligt op verbetering van de winstgevendheid van individuele arbeidsongeschiktheidsverzekeringen. Keuzes voor collectieve inkomensproducten baseren we op verwachte rendementen. In beide segmenten vernieuwen we de samenwerking met de Rabobank.

Zorg

We zijn marktleider met veel distributiekraft en een sterke positie in de collectieve markt. Het resultaat wordt sterk beïnvloed door noodzakelijke verliesvoorzieningen. De beheerskosten liggen nog boven de benchmark. Er zijn kansen voor diensten rondom preventie, gezond leven en het versterken van vitaliteit.

De afhankelijkheid van politieke besluitvorming en maatschappelijke druk wegen zwaar in de zorgmarkt. Na enkele jaren waarin zorgkosten beperkt zijn gestegen, hebben we de hierbij opgebouwde reserves deels gebruikt om premiestijging te beperken. De mogelijkheid om reserves in te zetten is echter eindig. Mede daardoor verwachten wij dat de nominale premies komende jaren sterk zullen stijgen. Dit zal marktbreed gebeuren. Het effect daarvan op politiek en maatschappij is onduidelijk. Daarnaast is er de uitdaging om schaalvoordelen in distributie en inkoop te realiseren. Veel klanten kiezen op prijs; dat maakt het moeilijker om ons te onderscheiden.

Het zorgverzekeringsbedrijf is een gesloten systeem waarin reserves en resultaten, maar ook investeringen in innovaties binnen het zorgverzekeringsbedrijf blijven. We investeren in zorginkoop, dringen de beheerskosten terug en verhogen de 'cross-sell'. Wij willen onze toegevoegde waarde vergroten door een betere kwaliteit van de dienstverlening, innovaties voor het regelen van zorg en bijdragen aan het gezonder maken van onze klanten, met oplossingen rond vitaliteit (Actify) en inzetbaarheid (Gezond Ondernemen).

Oudedagsvoorzieningen

We sorteren voor op wijzigingen in het pensioenstelsel. De bedrijfsonderdelen in de keten, waaronder Achmea Bank en Achmea Investment Management (Achmea IM), hebben één aansturing. Uitdagingen zijn het vergroten van de bekendheid van Centraal Beheer als bredere financiële dienstverlener, kostenbeheersing, verhogen van het rendement op bancaire activiteiten en groei in het beheerd vermogen bij Achmea IM.

Wij richten ons op het versterken van de marktpositie van het Centraal Beheer APF, de herpositionering van Achmea IM en het in de markt zetten van Centraal Beheer als bredere financiële dienstverlener. We houden vast aan de gemaakte strategische keuzes, ook als de marktomstandigheden tijdelijk tegenvallen. We blijven

investeren in de marktpositie en het bedrijfsmodel van het Centraal Beheer APF en in een integrale propositie over de tweede, derde en vierde pijler. We volgen een gecontroleerde groeistrategie. Daarbij maken we de afweging of we activiteiten zelf organiseren of beter kunnen inkopen. Bij Achmea IM is deze groeistrategie geënt op het aantrekken van nieuwe institutionele mandaten en de bijdrage van het APF.

Pensioen & Leven

We ontwikkelen pensioenverzekeringen naar een closed book, naar het voorbeeld van serviceorganisatie Leven. De activiteiten in overlijdensrisicoverzekeringen zetten we voort. De portefeuilles zijn winstgevend, maar met het leeglopen van portefeuille neemt de druk op de kosten toe en het winstpotentieel af. Op korte termijn liggen de uitdagingen in mitigerende maatregelen voor de afgenomen Solvency II ratio, het terugbrengen van de rentegevoeligheid door kapitaalhedging, de groei van overlijdensrisicoverzekeringen via oudedagsvoorzieningen en Interpolis, en de transitie van bestaande klanten naar het APF. De focus ligt op kostenbesparing en waardecreatie.

Internationaal

De buitenlandse activiteiten groeien sneller dan de Nederlandse markt en ons marktaandeel neemt toe in alle landen waar we actief zijn. De uitdaging is om een relevant marktaandeel te behalen en om op termijn ons internationale bereik te verbreden. Onze ambitie is een verdubbeling van omzet en financieel resultaat. Het succes daarvan hangt deels af van landspecifieke risico's.

We willen groeien via onze kerncompetenties: online en bancaire, en schade en zorg. We versnellen in markten waar we nu actief zijn om schaalvoordelen te behalen en te benutten. Daarnaast willen we grote volwassen markten 'verstoren' met een online propositie, zoals we dat nu in Canada onderzoeken. Ook bekijken we de mogelijkheden om in Oost-Afrika verzekeringen in de markt te zetten.

STUREN OP AMBITIE

Onze strategie, gebaseerd op zes perspectieven, staat en blijft leidend. Voor een gezonde toekomst anticiperen we op de wensen van onze klanten en overige stakeholders en op de veranderingen om ons heen. We werken daarom met kritische succesfactoren (KSF-en). Deze zijn bepalend voor onze strategische keuzes. Deze KSF-en hebben we vertaald naar Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Door deze periodiek te meten en waar nodig bij te sturen concentreren wij ons op onze strategische doelstellingen en spelen in op relevante ontwikkelingen. Leden van de Directieraad zijn betrokken geweest bij zowel het benoemen van materiële onderwerpen als het opstellen van de strategiekaart. De tabel geeft een overzicht van de KPI's en de thema's uit de materialiteitsmatrix. ([bijlage C](#))



KRITISCHE PRESTATIE INDICATOREN

Voor elk van de zes perspectieven van onze strategie hebben wij één of meerdere Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) vastgesteld. Door onze performance indicatorenperiodiek 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.

	KPI	DOELSTELLING 2019
KLANTPERSPECTIEF		
	Score Relationale NPS ¹	Top 5 van de markt
	Score Achmea KBC dashboard	4,2
	Aantal bijeenkomsten klantraden	Elke klantraad komt 2x per jaar bijeen
MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF		
	Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid en gezondheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel	Minstens twee per merk ¹
MEDEWERKER PERSPECTIEF		
	Score Indicator inzetbaarheid	Minstens 72 ²
PARTNER PERSPECTIEF		
	Penetratiegraad Interpolis verzekeringen	
	Particulier	> 25%
	Bedrijven	> 29%
PROCES PERSPECTIEF		
	Reductie verstuurde brieven	> 25% reductie ten opzichte van 2016
FINANCIEEL PERSPECTIEF		
	S&P Rating	A rating voor verzekeringsentiteiten
	Reductie operationele bedrijfskosten 2016-2019	€200 miljoen

1) Centraal Beheer, Interpolis, Zilveren Kruis

2) Score uit jaarlijk Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek (MBO)

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR



RoadGuard:
de eerste on demand
pechhulp in Nederland.



VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Onze klanten	34
Onze maatschappelijke resultaten	37
Onze medewerkers	41
Onze partners	44
Onze processen	47
Onze financiële resultaten	50

ONZE KLANTEN

Achmea is klantgedreven: we verankeren de stem van de klant door onze gehele organisatie. In de eerste plaats via de Ledenraad van Vereniging Achmea, de belangrijkste aandeelhouder en het coöperatieve hart van het bedrijf. Daarnaast betrekken wij ook Klant- en Verzekerdenraden bij het verbeteren van onze verzekeringen, diensten en klantbediening. We doen uitgebreid klant- en marktonderzoek. In co-creatiesessies met klanten vragen we om feedback en om met ons mee te denken.

Klanten kennen onze merken doorgaans goed. Ze weten waarin deze onderscheidend zijn en hebben veel vertrouwen in onze merken. Zij voelen zich ook betrokken bij onze merken. Dit blijkt uit de klanttevredenheidsonderzoeken van het Verbond van Verzekeraars. Hierin scoorden de Achmea-merken in 2016 boven of op het sectorgemiddelde. Alleen in de pensioenverzekeringsmarkt bleven we iets achter met een cijfer net onder het gemiddelde.

We willen via onze merken de komende jaren nog persoonlijker, relevanter en digitaler communiceren met onze klanten. We hechten veel waarde aan de wensen en ervaringen van onze klanten en zijn continu in gesprek met hen. Die dialoog leidt tot verbetering, ontwikkeling en vernieuwing van onze producten, dienstverlening, processen en communicatie-uitingen.

De coöperatieve oorsprong stelt Achmea goed in staat zich te verbinden met haar klanten. Binnen de merken van Achmea hebben de klanten een meer

dan prominente rol in en invloed op de producten en dienstverlening. Klanten zijn vertegenwoordigd door Klant- en Verzekerdenraden, waarvan er negen zijn.

PERMANENTE DIALOOG MET ONZE KLANTEN

De verzekerdenraden van Zilveren Kruis en De Friesland Zorgverzekeringen hebben een wettelijke basis. In totaal heeft Achmea negen Klant- en Verzekerdenraden. Zowel de verzekerden- als de klantraden zijn belangrijk voor het behoud van onze coöperatieve normen en waarden in onze producten en diensten. Onze coöperatieve oorsprong maakt het mogelijk om ons goed te verbinden met onze klanten. Binnen de merken van Achmea hebben klanten een grote rol en veel invloed op producten en dienstverlening.

Vereniging Achmea behartigt de collectieve belangen van de klanten van Achmea. Daarom zijn alle klanten van de Achmeamerken ook klantlid van Vereniging Achmea. De Ledenraad van Vereniging Achmea behartigt de collectieve belangen van de klantleden. Vereniging Achmea heeft statutair twee doelen: het borgen van de continuïteit van het bedrijf Achmea en het behartigen van de collectieve belangen van de klantleden. Essentieel is dat deze klantleden zich gehoord voelen en dat er naar de collectieve stem van klanten geluisterd wordt. Daarom worden zij vertegenwoordigd door de Ledenraad van Vereniging Achmea. De Ledenraad weerspiegelt het klantledenbestand van Achmea, met een afvaardiging vanuit de Klant- en Verzekerdenraden.

ACTIEVE DIALOOG MET ONZE KLANTEN

Centraal Beheer heeft sinds eind 2015 een klantraad voor particuliere klanten. Deze Centraal Beheer Klantraad komt enkele malen per jaar bijeen. Met de raad is in 2016 onder meer gesproken over de deeleconomie en de initiatieven van Centraal Beheer om hier goed op in te spelen voor klanten. Een ander onderwerp was het 'veelclaimers'-beleid: hoe gaat Centraal Beheer om met klanten die meer dan gemiddeld claimen? Ook nieuwe concepten zoals RoadGuard en ideeën voor nieuwe services waren onderwerp van gesprek. Medewerkers en managers van Centraal Beheer ervaren deze bijeenkomsten als heel positief. De Centraal Beheer Klantraad is met enkele leden ook vertegenwoordigd in de Achmea Ledenraad.



KLANTTEVREDENHEID

Een goede dialoog met klanten is nodig om relevant te zijn, nu en in de toekomst. Het meten van de klanttevredenheid is belangrijk om te weten of we hun verwachtingen waarmaken. Dit gebeurt op verschillende manieren, bijvoorbeeld met de klanttevredenheids-onderzoeken van het Verbond van Verzekeraars. Ook in 2016 droegen de meeste van onze merken het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Achmea scoort daarnaast bovengemiddeld in het klantbelang dashboard van de AFM. In [bijlage E](#) zijn de scores op klanttevredenheid per Achmea merk weergegeven.

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren (KKV) is een

keurmerk voor de kwaliteit van de dienstverlening en de klantgerichtheid van een verzekeraar. Bij een verzekeraar met dit keurmerk kunnen klanten rekenen op begrijpelijke informatie, passende verzekeringen en optimale dienstverlening. Het Stichting Toetsing Verzekeraars Keurmerk geeft het keurmerk uit. De merken Centraal Beheer, Interpolis, Avéro Achmea, Zilveren Kruis, Pro Life, FBTO en Inshared beschikken over het Keurmerk. Zij hebben de onderzoeken op de thema's klachtenbeoordeling en klantcontact met goed gevolg afgerond. Meer informatie over klachtenprocedures en klantonderzoeken binnen het keurmerk zijn te vinden op de websites van de deelnemende verzekeringsmerken en op www.keurmerkverzekeraars.nl.

AFM DASHBOARD EN ZELFREGULERING VANUIT HET VERBOND VAN VERZEKERAARS (KKV)

De Autoriteit Financiële Markten (AFM) heeft normen opgesteld om te toetsen of de grote zes verzekeraars in Nederland het belang van hun klanten voldoende centraal stellen in hun producten en diensten. Over de laatste beoordelingsperiode (2015/2016) heeft Achmea een 4,0 (op een schaal van 5) behaald. Dit is hoger dan het gemiddelde van de sector (3,8). Achmea behaalde de volgende scores:

MODULE	ACHMEA	MARKT
BOVENGEMIDDELDE SCORE		
Claimafhandeling	3,8	3,4
Hypotheken	3,9	3,8
Modern spaarbeleid	4,8	4,5
GEMIDDELDE SCORE		
Nazorg beleggingsverzekeringen	3,0	3,0
Klantcontact	3,8	3,8
Klachtenmanagement	4,5	4,5
TOTAAL SCORE	4,0	3,8

Achmea is hiermee op de goede weg, maar ziet ruimte voor verdere verbetering. Als coöperatieve verzekeraar hebben we de ambitie om onze dienstverlening aan klanten continu te verbeteren.

KPI (2016)	ACHMEA	SECTOR
PARTICULIERE VERZEKERINGSMARKTEN		
Schade ¹	7,4	7,2
Leven ¹	6,9	6,8
Zorg ²	8,0	8,0
ZAKELIJKE VERZEKERINGSMARKTEN³		
Schade Zakelijk	7,5	7,4
Inkomen	7,2	7,2
Pensioen	6,4	6,5
Klantbelang dashboard AFM ⁴ (5-punts schaal)	4,0	3,8
Aantal merken met Keurmerk Klantgericht Verzekeren	alle Achmea merken	

1) Het Verbond van Verzekeraarsonderzoek is gewijzigd in 2016 waardoor deze cijfers niet kunnen worden vergeleken met eerdere cijfers van het Verbond van Verzekeraars. Achmea scoort in het nieuwe Verzekeraars in beeld onderzoek met alle deelnemende merken hoger dan het sectorgemiddelde in zowel schade- als levensverzekeringmarkt.

2) Bron: SAMR, Klantenmonitor Zorgverzekeringen maart 2016. Het Achmea gemiddelde is gebaseerd op de scores van alle Achmea deelnemers, te weten: Zilveren Kruis, Interpolis, FBTO, De Friesland Zorgverzekeraar, Avéro Achmea, ProLife en OZF Achmea.

3) Bron: Verbond van Verzekeraars, Klanttevredenheidsonderzoek Zakelijk 2016 (uitgevoerd door SAMR). Deelnemende Achmea merken: Centraal Beheer (schade, inkomen en pensioen), Interpolis (schade en inkomen) en Avéro Achmea (schade, inkomen en pensioen).

4) De informatie in deze tabel heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven.

STURING OP TERUGKOPPELING VAN ONZE KLANTEN

Achmea doet eigen klantonderzoek. Daarbij sturen we op reacties van klanten, onder meer met behulp van de Net Promoter Score. Wij vragen onze klanten continu naar hun ervaringen met ons. Dit zetten wij in voor verbetering van onze klantbediening, communicatie, producten en diensten. Het helpt ook bij het behalen van de geplande doelwaarden op het AFM dashboard.

- We hebben in 2016 nieuwe klantcontact-kanalen zoals chatten, chatbots en Whatsapp verder ontwikkeld. We hebben ook verbeteringen doorgevoerd in klantbediening, producten en communicatie.
- Voor een goede communicatie met klanten moeten website, brieven, offertes e.d. begrijpelijk, helder en duidelijk zijn. We betrekken klanten en consumenten actief in de beoordeling van onze communicatie.
- Met diverse productintroducties (zoals Centraal Beheer Thuis Hypotheek en Centraal Beheer APF) en productupgrades kunnen we nog beter inspelen op klantwensen. Mede hierdoor presteren de autoverzekering van Centraal Beheer en de inboedelverzekering van Interpolis nu beter in productbenchmarks. Zo voegde Interpolis dekking bij tijdelijke verhuur toe zoals Airbnb.
- We bieden nieuwe services, zoals RoadGuard van Centraal Beheer, Thuismeester van Interpolis en Actify van Zilveren Kruis.
- Klanten kunnen steeds meer zelf online regelen, zoals schade melden en declareren. Dat is niet alleen gemakkelijk, maar kan ook voordelen bieden. Zilveren Kruis streeft er naar declaraties van zorgkosten binnen drie dagen uit te betalen als deze zijn ingediend via Mijn Zilveren Kruis of de declaratie-app.

ONZE DOELSTELLINGEN

Achmea heeft het doel om de klanttevredenheidsscore volgens het Keurmerk Klantgericht Verzekeren te verbeteren ten opzichte van 2015. In 2016 zijn de grondslagen van het onderzoek gewijzigd waardoor de voortgang op deze doelstelling niet kan worden vastgesteld. De uitkomsten van het onderzoek over 2016 geven aan dat Achmea met alle deelnemende merken hoger dan het sectorgemiddelde scoort, in zowel de schade –als levensverzekeringsmarkt. Met de zorgmerken behaalt Achmea een score op het sectorgemiddelde. Een overzicht van de scores is opgenomen in [bijlage E](#).

SNEL KLANTCONTACT MET CHATTEN EN APPEN

Chatten is voor klanten een gemakkelijke en snelle manier om Centraal Beheer en Zilveren te bereiken. Sinds 2016 gebruikt Centraal Beheer ook een chatbot voor schademeldingen. Klanten kunnen hiermee 24/7 online een eenvoudige schade melden. FBTO whatsappt zelfs met haar klanten. Mede door de introductie van deze nieuwe klantcontactkanalen is e-mail verkeer afgenomen in 2016.

DILEMMA

Afscheid nemen van trouwe klanten om structureel verlies te stoppen

Pensioenen zijn een belangrijk maatschappelijk fundament, waar Achmea van oudsher een belangrijke rol in speelt en wil blijven spelen. Syntrus Achmea Pensioenbeheer is al heel lang betrokken bij het pensioenbeheer van verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen, maar stond voor de keuze om afscheid te nemen van deze klanten of structureel verliezen te accepteren. Dat laatste zou de positie van het bedrijf verzwakken en ten koste kunnen gaan van andere klanten. De laatste paar jaar sluiten kleinere fondsen zich steeds vaker aan bij grote fondsen. Hierdoor hebben we minder fondsen als klant overgehouden. Om in die situatie de kosten voor de deelnemers zo laag mogelijk te houden, is het noodzakelijk om regelingen en processen zo eenvoudig mogelijk te maken. Voor de kleinere bedrijfstak-

pensioenfondsen is dat nauwelijks te realiseren vanwege de specifieke uitvoeringseisen. We zijn lange tijd met elkaar in gesprek geweest. Daaruit bleek dat de noodzakelijke verbeteringen en vereenvoudiging voor deze klanten binnen een redelijke termijn niet haalbaar waren. Het alternatief - het met maatwerk blijven ondersteunen per bedrijfstakpensioenfonds en per regeling - zou een miljoeneninvestering vergen in IT. Die kosten zouden te hoog worden voor de deelnemers, maar ook voor Syntrus. Daarom hebben we ervoor moeten kiezen afscheid te nemen van trouwe klanten. Wel gaan we in goed overleg zorgen voor een goede overdracht aan andere uitvoerders. Syntrus Achmea Pensioenbeheer zal zich in de toekomst richten op ondernemings- en beroepspensioenfondsen.



ONZE MAATSCHAPPELIJKE RESULTATEN

Wij willen bijdragen aan een duurzame toekomst voor onze klanten, de samenleving en onze onderneming. Dat is belangrijker dan ooit nu de samenleving sociale, economische en ecologische veranderingen ondergaat. Denk aan de arbeidsmarkt, digitalisering en technologische mogelijkheden, vergrijzing, ontwikkelingen in de zorg en medische vooruitgang, maar ook aan klimaatverandering en de energietransitie. Ontwikkelingen – nieuwe risico's – die vragen om moderne oplossingen waarmee we onze klanten verder helpen en de samenleving versterken. Achmea wil een bijdrage leveren aan een toekomstbestendige, gezonde en veilige samenleving waarin mensen (financieel) zelfredzaam zijn. We blijven binnen onze ketens zoeken naar mogelijkheden om onze dienstverlening te laten aansluiten op (nieuwe) maatschappelijke behoeften. Wij zoeken hierin ook samenwerking met partners.

MAATSCHAPPELIJKE TOEGEVOEGDE WAARDE

Als risicomangers en risicodragers hebben verzekeraars een belangrijke rol in veiligheid, toekomstbestendigheid en duurzame sociale en economische ontwikkeling. Zowel door het voorkomen van risico's (inzicht en preventie) als door het overnemen van risico's voor sociale en economische continuïteit. De nieuwe risico's waar de samenleving mee te maken krijgt, vragen om een proactieve rol van verzekeraars. Dit speelt wereldwijd. Tegen die achtergrond hebben verzekeraars in 2012 samen met de Verenigde Naties duurzaamheidsprincipes geformuleerd: de Principles for Sustainable Insurance (PSI). Hiermee laat de sector zien zich ook verantwoordelijk te voelen voor het beheersen van die nieuwe risico's. Niet alleen omdat dit waarde creëert voor klant en samenleving, maar ook omdat het kansen zijn om met nieuwe producten en diensten een duurzaam verdienmodel op te bouwen.

Achmea is een van de initiatiefnemers en eerste ondertekenaars van deze duurzaamheidsprincipes. Ook als belegger neemt Achmea verantwoordelijkheid voor een duurzame toekomst. Daarom is Achmea ook ondertekenaar van de Principles for Responsible Investment. Door ons bij deze initiatieven aan te sluiten, geven we aan verantwoording te willen afleggen over hoe we willen bijdragen aan een duurzame toekomst voor klanten en samenleving (lees in [bijlage 1](#) hoe Achmea dit doet). Het voeren van gesprekken met onze stakeholders helpt ons bij het verkrijgen van inzicht in maatschappelijke vragen.

TOEKOMSTBESTENDIG

Demografische, financiële en maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op onze verzorgingsstaat. Dit raakt pensioenen, wonen (kopen en huren), sociale verzekeringen en de zorg. Werkgevers versoberen de pensioencontracten en kiezen steeds vaker voor een flexibele verhouding met hun werknemers.

Dit betekent dat burgers en werkenden aan meer risico's worden blootgesteld waarvoor zij eigen verantwoordelijkheid moeten nemen. Deze ontwikkelingen op het gebied van wonen, werk, zorg en pensioen raken het werkterrein van Achmea. Wij voelen ons verantwoordelijk om met nieuwe producten en diensten bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van onze klanten en van de Nederlandse samenleving.

Pensioen. Het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (APF) is een voorbeeld van hoe Achmea inspeelt op de veranderende pensioenmarkt.

Woon-/zorgcombinaties. Achmea ontwikkelt nieuwe concepten steeds vaker met partners. Zo heeft Achmea een aandeel in de nieuwe sociale onderneming 'On(t)roerend Goed'. Dit om te voorzien in de stijgende behoefte aan nieuwe woon-/zorgvoorzieningen. In samenwerking met Syntrus Achmea Vastgoed wordt leegstaand vastgoed herontwikkeld tot passende woon-/leefomgeving voor gelijkgestemde ouderen en gezinnen met een (toekomstige) zorgvraag.

Deeconomie. Consumptiepatronen veranderen. Gebruik is soms belangrijker dan bezit. Dit leidt tot platforms waar vraag en aanbod samenkomen. Bijvoorbeeld om je auto, boormachine of woning te delen op bepaalde momenten. Naar verwachting zal de populariteit hiervan toenemen. Centraal Beheer maakt de deeconomie mogelijk door het delen op te nemen in de dekking, of biedt speciaal ontwikkelde verzekeringen voor deelplatforms.

Onze rol als zorgverzekeraar gaat verder dan het financieren, regelen en borgen van bereikbare goede zorg. We ondersteunen en investeren in zorgvernieuwing, initiatieven die het mogelijk maken om langer thuis te wonen, de ondersteuning van mantelzorgers, voorlichting over gezonde voeding en levensstijl. Achmea vindt het ook belangrijk dat mensen zo gezond mogelijk zijn en blijven. Daarom staat Zilveren Kruis haar klanten bij met raad en daad om hen te stimuleren zo gezond mogelijk te leven en zo lang mogelijk vitaal te blijven. Zo investeren we in de kwaliteit van leven van onze verzekerden, maar houden we ook de zorg betaalbaar en voor iedereen toegankelijk.

GEZOND ONDERNEMEN

Met 'Gezond Ondernemen' biedt Achmea een totaalaanpak die bedrijven ondersteunt bij het gezond houden van medewerkers, het snel en effectief re-integreren bij verzuim, en het verzekeren tegen financiële risico's bij langdurig zieke medewerkers. Onze totaalaanpak biedt:

1. Ondersteuning bij verzuim en re-integratie, waardoor zorg- en verzuimkosten dalen.
2. Investering in preventie, waardoor de productiviteit groeit en het verzuim daalt.
3. Versterking van medewerkers, waardoor hun motivatie en tevredenheid toenemen.

BEWUST LEVEN MET ACTIFY

Met Actify stimuleert Zilveren Kruis op een aantrekkelijke manier een gezondere leefstijl. Actify is in oktober in heel Nederland live gegaan. Actify mikt op het gezonder maken van dagelijkse gewoonten met kleine aanpassingen in eten, slapen of bewegen. Zilveren Kruis richt zich met Actify op haar twee miljoen klanten, maar ook niet-klanten kunnen zich inschrijven. Al meer dan 40.000 mensen hebben zich ingeschreven en doen mee aan de Maaltijd Match, de Stappen Challenge of werken met het Slaapprogramma aan een betere nachtrust.

NEOKIDNEY

Zilveren Kruis investeert – samen met collega-zorgverzekeraars Menzis en CZ – €6,8 miljoen in Neokidney, het initiatief van de Nierstichting om een draagbare kunstnier te ontwikkelen. Het gaat om een innovatief, klein hemodialyse apparaat dat past op een nachtkastje, maar ook als handbagage mee kan op reis. Patiënten hoeven daardoor niet meer drie tot vier keer week naar het ziekenhuis voor een dialyse van vier uur. Er komt meer keuzevrijheid: patiënt en arts kunnen kiezen voor korte of langdurige dialyse, frequentere dialyse, op een plaats en tijd die de patiënt zelf kiest. Dit biedt een betere kwaliteit van leven en meer energie en vrijheid. Ook zorgt dit voor een besparing op de zorgkosten. De Nierstichting noemt deze samenwerking 'een mijlpaal'.

Naar verwachting wordt een prototype van de draagbare kunstnier eind 2017 door een eerste groep patiënten in een klinische setting getest.

VEILIG

Als verzekeraar zijn wij een belangrijke partner op het gebied van veiligheid. Wij weten veel over risico's van onze klanten bijvoorbeeld op het gebied van verkeer, brand, inbraak en diefstal. Met dat inzicht kunnen we hen helpen met die risico's om te gaan of deze te voorkomen.

Digitale hulpmiddelen kunnen helpen om de veiligheid in en om het huis te verbeteren. ThuisMeester van Interpolis biedt onder meer een app, die gekoppeld is aan een rook- en watermelder en een lamp. Bij rookontwikkeling of waterlekage krijgt de klant een seintje via de smartphone. De lamp kan op afstand worden bediend om de indruk te wekken dat er iemand thuis is.

Interpolis vindt het voorkómen van schade en het ongemak daarvan een belangrijk maatschappelijk thema. Als vooraanstaande verzekeraar wil Interpolis met innovaties en slimme oplossingen de veiligheid van haar klanten vergroten. De focus ligt daarbij op het bevorderen van de verkeersveiligheid, de veiligheid in en om het huis en de veiligheid voor bedrijven. Interpolis werkt daarin samen met belangrijke externe stakeholders, zoals Veilig Verkeer Nederland, Home Wizard, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid en het ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Door klimaatverandering heeft en krijgt Nederland te maken met steeds extremer weer. De kans op meer extreme neerslag – wolkbreuken, grote hagel – neemt daardoor toe. Maar ook perioden van langdurige droogte en hittegolven kunnen voorkomen. Verschillende werkgroepen binnen Achmea hebben in 2016 de problematiek en de mogelijke gevolgen in kaart gebracht. Achmea staat voor de vraag hoe het moet omgaan met grotere schades. Dit zal op de korte termijn leiden tot premieverhogingen, maar op de langere termijn is dat geen oplossing. Daarom heeft Achmea een stuurgroep ingesteld die oplossingen formuleert waarmee de klanten zich kunnen beschermen tegen de gevolgen van extreem weer. We zoeken naar oplossingen samen met klanten en andere stakeholders, maar ook met kennisinstellingen, overheden en zakelijke partners.

Voor het beheersen en voorkomen van klimaatrisico's is het belangrijk dat de wereldwijde temperatuurstijging onder de 2 graden blijft. Een overgang naar duurzame energiebronnen is daarom noodzakelijk. Consistent overheidsbeleid om dit doel te bereiken is daarvoor de basis. Dit geeft bedrijven ruimte om te investeren in de energietransitie. Achmea heeft samen met een aantal ondernemingen een oproep gedaan aan de Nederlandse overheid om die basis te leggen met een klimaatwet.

TOEGEVOEGDE WAARDE

We verbinden onze maatschappelijke bijdrage aan onafhankelijke onderzoeken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, transparantie en beleggen.

De Eerlijke Verzekeringwijzer vergelijkt en beoordeelt het beleggingsbeleid van Nederlandse verzekeraars. In 2016 heeft Achmea in het onderzoek van de Eerlijke Verzekeringwijzer een sterke vooruitgang laten zien. Op de thema's gezondheid, natuur, bosbouw, voeding en financiële sector behaalden we met een 9 bijna de

maximale score. Internationaal zijn Sustainalytics en Morgan Stanley Capital International (MSCI) belangrijke adviesbureaus op het gebied van duurzaamheid. Zij adviseren investeerders en financiële instellingen. Sustainalytics kwalificeerde Achmea als 'Industry Leader' ten opzichte van andere verzekeraars wereldwijd (top-5) op grond van prestaties op het gebied van milieu, sociale en bestuurlijke aspecten (ESG). Volgens Sustainalytics is Achmea hierdoor relatief goed in staat is om te anticiperen op toekomstige sociale en milieuontwikkelingen die de verzekeringsindustrie mogelijk kunnen beïnvloeden.

MSCI gaf Achmea in 2016 een AA-beoordeling op ESG-prestaties. Daarmee behoren we tot de best presterende 22% wereldwijd. Vooral op de criteria toegang tot de kapitaalmarkt, verantwoord beleggen en HR-ontwikkeling scoorde Achmea hoog.

Voor de komende periode willen we onze maatschappelijke toegevoegde waarde bepalen op basis van het aantal initiatieven op het gebied van een gezonde, veilige en toekomstbestendige samenleving.

INVESTEREN IN DE SAMENLEVING

Wij stimuleren en ondersteunen activiteiten die gericht zijn op stimuleren en ondersteunen wij activiteiten die gericht zijn op maatschappelijke betrokkenheid en solidariteit. Een groot aantal medewerkers van Achmea is actief als vrijwilliger voor maatschappelijke activiteiten. Achmea stimuleert deze activiteiten onder meer met extra vrije dagen. De Achmea Foundation stelt jaarlijks €100.000,- beschikbaar om twintig vrijwilligersorganisaties waar medewerkers aan bijdragen, financieel te steunen.

De Achmea Foundation en Stichting Achmea Slachtoffer en Samenleving (SASS) richten zich op het versterken van de weerbaarheid van kwetsbare groepen in de samenleving.

De Achmea Foundation ondersteunt initiatieven die de sociaaleconomische omstandigheden verbeteren, in Nederland en in landelijke gebieden in ontwikkelingslanden. De focus ligt daarbij op landbouw, gezondheidszorg en financiële dienstverlening. De Foundation werkt samen met partnerorganisaties. Naast financiële ondersteuning wordt ook de deskundigheid van Achmea-medewerkers ingezet.

Stichting Achmea Slachtoffer & Samenleving stimuleert en financiert onderzoeken en projecten, gericht op voorlichting, preventie of behandeling van slachtoffers. Praktische toepasbaarheid is een pre, want SASS wil de positie van slachtoffers in de maatschappij verbeteren.

Drie stichtingen, die medegefinancierd worden door Achmea, houden zich bezig met het verbeteren van de zorg en gezondheid in Nederland en de regio's waar we van oudsher een belangrijke rol vervullen: Stichting Gezondheidszorg Spaarneland, Stichting Theia en Stichting Achmea Gezondheidszorg. Meer informatie hierover is te vinden op www.achmea.nl.

ONZE DOELSTELLING

Onze score op de Transparantiebenchmark was met 174 punten gelijk aan die van van 2015. Omdat andere bedrijven beter scoorden, eindigden we daarmee op plaats 44, tegenover plaats 22 in 2015. Onze doelstelling om bij de eerste 20 te eindigen, is hiermee niet gehaald.

MEER VEILIGHEID IN HET VERKEER

Interpolis wil de verkeersveiligheid bevorderen met elkaar aanvullende initiatieven. Bellen achter het stuur leidt de aandacht af. Met de AutoModus app kunnen automobilisten 'mobielvrij' rijden. Inmiddels zijn al meer dan 2 miljoen kilometers met de 'mobiel uit' gereden.

De Slimme Fietsbel waarschuwt fietsers voor alle gevaarlijke punten die zij onderweg tegenkomen. Hiermee proberen wij fietsers alerter te maken op onoverzichtelijke kruispunten of rotondes en waardoor ongevallen kunnen worden voorkomen.

Veilig Verkeer Nederland en Interpolis hebben WegWijsVR ontwikkeld, een virtual reality-tool om het aantal verkeersongevallen onder schooljeugd terug te dringen. Het laat kinderen virtueel hun weg van en naar de eigen school lopen of fietsen in verschillende situaties. Dit geeft een zeer realistisch beeld waardoor kinderen beter voorbereid op pad gaan.

DILEMMA

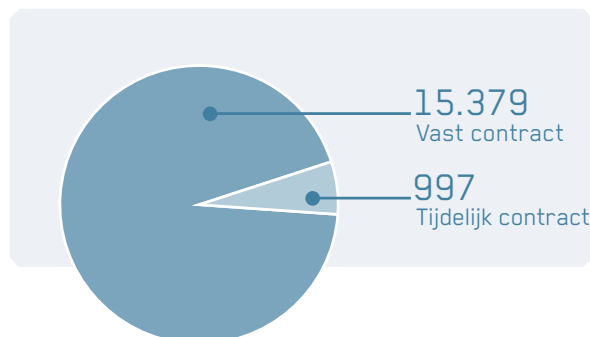
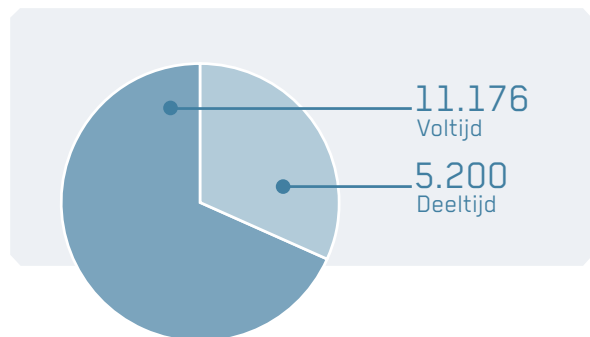
Verzekeren betaalbaar houden bij een veranderend klimaat

Door de klimaatverandering hebben we in Nederland te maken met meer schade door extreme neerslag. Die ontwikkelingen doen zich al een paar jaar voor, maar in 2016 was er met name door extreme hagel in een deel van Nederland erg veel schade. De totale schadelast van bij ons verzekerde auto's, woningen en land- en tuinbouwbedrijven was ruim 300 miljoen euro. De premies van de schadeverzekeringen waren tot nu toe onvoldoende berekend op de toenemende klimaatrisico's. We hebben de premies daarom moeten verhogen, omdat we weten dat deze risico's toenemen en meer schade zullen veroorzaken.

Het dilemma dat hier speelt, is of premieverhoging leidt tot onverzekerbaarheid. Het is voor individuele klanten, maar ook vanuit maatschappelijk oogpunt, belangrijk dat iedereen zich kan verzekeren. Dat kan alleen als de premies niet te hoog worden. Daarom is een premiestijging voor deze klimaateffecten alleen een keuze voor de korte termijn en geen oplossing voor de langere termijn. Dat betekent dat wij onze klanten moeten helpen om zich beter te beschermen tegen extreem weer daar waar dat mogelijk is. Zo kunnen we samen de schadelast beheersen en verzekeren betaalbaar houden.

ONZE MEDEWERKERS

Aantal medewerkers op 31 december 2016 per type



Onze medewerkers veranderen mee met de wereld om ons heen. Dit betekent: klaar staan om klantgericht bij te dragen aan onze ambities, met vakmanschap en door continu te verbeteren. Leidinggevenden spelen daarin een belangrijke rol. Zij vertalen onze strategie naar hun werkgebied en inspireren, leiden en coachen de medewerkers. Helaas is het terugbrengen van een groot aantal arbeidsplaatsen onvermijdelijk binnen ons veranderprogramma. Duurzame inzetbaarheid is daarbij van strategisch belang. Het is ieders verantwoordelijkheid om vooruit te kijken en scherp te zijn op veranderingen in kennis, competenties en capaciteit.

N.B.: Op deze pagina's en in [bijlage F](#) is meer informatie over onze medewerkers te vinden. In het remuneratierapport over 2016 wordt gedetailleerd ingegaan op het beloningsbeleid van Achmea. Het remuneratierapport wordt op [gepubliceerd en is in mei 2017 beschikbaar.](#)

Excelleren in klantgerichtheid, vakmanschap en continu verbeteren

We werken continu aan het verbeteren van de klantgerichtheid van onze mensen en aan het vergroten van hun vakmanschap en persoonlijke vaardigheden. Zo kunnen we onze klanten steeds beter bedienen. Het centraal stellen van de klant is een belangrijk thema in onze opleidingen. Voorbeelden hiervan zijn opleidingen op het gebied van de Wet Financieel Toezicht (Wft) en heldere communicatie naar klanten.

Na grondige voorbereidingen in 2016 nemen we in 2017 een nieuwe IT-applicatie voor HR in gebruik. Hiermee maken we de HR-functie gebruiksvriendelijker, goedkoper en flexibeler.

STRATEGISCH HR PLAN

In ons Strategisch HR Plan hebben we de initiatieven benoemd die extra aandacht krijgen. Naast 'inzetbaarheid' en 'leidinggeven', zijn dit 'flexibel organiseren', 'werken in een digitale omgeving' en 'war for talent'.

Met 'flexibel organiseren' maken we onze organisatie wendbaarder. Met 'werken in een digitale omgeving' benadrukken we dat we werken bij een digitale verzekeraar. We bieden concrete handvatten om medewerkers hierbij te helpen. Met 'war for talent' werken we aan het aantrekken en behouden van strategische talenten.

INVESTEREN IN OPLEIDINGEN EN ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN

We investeren met opleidingen in het vakmanschap van onze medewerkers. In 2016 ging 2,7% van de Nederlandse loonsom naar externe opleidingskosten. Als onderdeel van onze visie op duurzame inzetbaarheid richten we ons op functiegerichte opleidingen en op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. De competentie aanpassingsvermogen weegt zwaar. We maken medewerkers bewust van de veranderende omstandigheden en nieuwe technologieën. Deze combinatie van functiegericht vakmanschap en persoonlijke competenties helpt medewerkers in het verwerven en behouden van een sterke positie op de arbeidsmarkt.

Achmea biedt medewerkers tal van interne ontwikkelingsmogelijkheden. We hebben een Management Development programma dat toekomstige managers voorbereidt op leidinggevende posities. De Specialist Development programma's richten zich op de ontwikkeling van specialisten: zij werken multidisciplinair samen aan uitdagende Achmea-thema's. Met opleidingen, workshops, bijeenkomsten en seminars vergroten en verdiepen we het vakmanschap van medewerkers, met mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

CONTINU VERBETEREN IN ALLES WAT WE DOEN

We vinden het belangrijk om onszelf continu te verbeteren. We hebben hiervoor een werkwijze die gebaseerd is op Lean. Deze managementfilosofie stelt de klant centraal. Medewerkers denken hierbij mee over verbeteringen en iedereen kan nieuwe ideeën geven.

We werken steeds vaker 'agile'; in een korte cyclus spelen we sneller in op de wensen van de klant. We hebben hiervoor een visie op agile werken opgesteld en voeren deze uit in multidisciplinaire teams. Met voortdurende verbeter-ideeën werken we aan het beter bedienen van onze klanten en zorgen we ervoor dat we een financieel gezond bedrijf blijven.

GEMIDDELDE INDICATOR MEDEWERKER (IN % EN HET VERSCHIL T.O.V. 2015)¹

Gemiddelde Indicator Medewerkers	75	+0
Werktevredenheid	82	-3
Vitaliteit & Gezondheid	70	+3
Relaties met collega's en leidinggevenden	90	-0
Loopbaan & Mobiliteit	70	-2
Leren & Ontwikkelen	71	+0

¹) Deze informatie heeft betrekking op de Nederlandse activiteiten van Achmea, exclusief derdenbedrijven. Verschillen t.o.v. 2015 zijn berekend op basis van identieke stellingen in beide onderzoeken.

Leidinggevenden essentieel in realisatie strategie

We willen weten wat er onder onze medewerkers leeft. Daarom houden we elk jaar in september in Nederland een Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO). De score op de KPI medewerkersbetrokkenheid is over 2016 76%. Op basis van de uitkomsten stellen we speerpunten vast. Hiermee gaan leidinggevenden en hun teams aan de slag. Over 2016 is de respons opnieuw hoog met 87% (-2% punt t.o.v. 2015). Het MBO biedt daarmee een betrouwbaar beeld.

Achmea is volop in verandering. Dit betekent onder meer baanverlies voor collega's en onzekerheid over de inhoud en toekomst van het werk. Ook vragen we veel van het aanpassingsvermogen van medewerkers. Het MBO van 2016 laat zien dat veel scores hoog blijven, bijvoorbeeld 'leiderschap' (83%, daling van 1%-punt t.o.v. 2015), 'bevlogenheid' (80%, gelijk) en 'tevredenheid' (82%, daling van 3%-punt). Onze leidinggevenden zijn essentieel in het uitvoeren van onze strategie. Zij zijn voor medewerkers het eerste aanspreekpunt en maken de strategie concreet en dichtbij. In het MBO meten we ook hoe medewerkers de vertaling van de strategie ervaren. In 2016 was de score op 'ik begrijp waar we met mijn [bedrijfsonderdeel] naar toe willen' 71% (75% in 2015).

VEEL AANDACHT VOOR (NIEUWE) LEIDINGGEVENDEN

Nieuwe leidinggevenden nemen deel aan een introductieprogramma. Hierin maken zij kennis met ons leiderschapsmodel en onze visie op werkgeverschap. Een ander belangrijk thema is duurzame inzetbaarheid en hoe dit te stimuleren bij medewerkers. Voor alle leidinggevenden zijn er bijeenkomsten en trainingen (waaronder e-learning) om hen te informeren over belangrijke onderwerpen. Ook zijn er bijeenkomsten waarin leidinggevenden in gesprek gaan met de Raad van Bestuur over strategie en identiteit.

NETWERK 'ACHMEA IN VERANDERING'

Tijdens de periode van Versnellen & Vernieuwen is het netwerk 'Achmea in Verandering' ontstaan. De deelnemers werken aan: Achmea's brede verbinding, versnelling op thema's op de managementagenda en het bundelen van de veranderkracht binnen het bedrijf. Deelnemers zijn gekozen om hun invloed en inbreng in veranderprocessen binnen de organisatie. In 2016 is het netwerk zeven keer bijeengekomen. Het netwerk heeft een kerngroep van vaste deelnemers en is vijf keer uitgebreid via 'wildcards'.

COMMUNICATIE VERSNELLEN & Vernieuwen

Tijdens fysieke en online bijeenkomsten hebben we in 2016 medewerkers en leidinggevenden geïnformeerd over het veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen. De jaarlijkse Groepsconferentie (voor directies en senior management) kreeg in 2016 een waardering van 7,8. De drie interactieve webinars gemiddeld een 8,2. Leidinggevenden zijn belangrijk in de communicatie met medewerkers.

ALIGNMENT MONITOR

De interne steun voor de organisatiestrategie meten we met de Alignment monitor. Dit is een internationaal communicatie-onderzoek dat elk jaar online wordt uitgevoerd. De uitkomsten geven een betrouwbaar beeld van de steun van Achmea-medewerkers voor de doelen van Achmea, per bedrijfsonderdeel en voor het bedrijf als geheel. De steun voor de identiteit is gestegen t.o.v. de meting in december 2015. Dat geldt voor zowel hoger (+1,9) als gewaagd (+1,6) doel. De steun onder leidinggevenden voor Vernellen en Vernieuwen is gestegen t.o.v. 2015 (+1,3); onder medewerkers laat deze score voor het eerst een daling zien (-3,9).

Inzetbaarheid is ieders verantwoordelijkheid

Inzetbaarheid is een centraal thema in het werkgeverschap van Achmea. Daaronder vallen de thema's 'vitaliteit & gezondheid', 'leren & ontwikkelen' en 'loopbaan & mobiliteit'. Achmea biedt veel instrumenten, informatie en activiteiten aan om op deze thema's verder te komen. Medewerkers zijn én blijven daardoor wendbaar, vitaal en waardevol.

VITALITEIT & GEZONDHEID

Op zeven Achmea locaties zijn Gezond Werken Pleinen ingericht. Hier kunnen medewerkers gebruik maken van bedrijfsfysiotherapie, bedrijfspsychologie en yoga. De loopbaancoaches werken ook vanuit deze pleinen. Achmea kijkt ook naar functies die mogelijk in de toekomst vervallen. Achmea begeleidt de medewerkers in deze functies preventief in hun ontwikkeling. Dit versterkt hun positie op de arbeidsmarkt en draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

LEREN & ONTWIKKELEN

Binnen Achmea zijn er veel ontwikkelmogelijkheden beschikbaar (zie de eerdere paragraaf 'Investeren in opleidingen en ontwikkelmogelijkheden'). In het

Medewerker Betrokkenheid Onderzoek (MBO) zegt 78% van de medewerkers dat zij voldoende mogelijkheden zien voor hun ontwikkeling.

LOOPBAAN & MOBILITEIT

Ook in 2016 heeft Achmea gewerkt met het Sociaal Plan. Dit plan begeleidt boventallige medewerkers van werk naar werk. Het plan richt zich ook op medewerkers in functies die mogelijk in de toekomst vervallen. Preventieve mobiliteit krijgt meer nadruk. Dit past bij onze uitgangspunten van duurzame inzetbaarheid. Medewerkers in functies die mogelijk in de toekomst vervallen, kunnen rekenen voorzieningen die hen helpen met loopbaanoriëntatie en op mobiliteitsvragen.

ACHMEA TRANSFER CENTRUM

De reorganisatie had ook in 2016 gevolgen voor een deel

van onze collega's. Het Achmea Transfer Centrum (ATC) ondersteunt boventallige medewerkers bij het vinden van een andere, passende functie, buiten of binnen Achmea. Medewerkers kunnen boventallig worden door een reorganisatie of bij verhuizing 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.

In 2016 zijn er 601 medewerkers het ATC ingestroomd. Het ATC heeft 33% van de medewerkers die het ATC zijn uitgestroomd herplaatst. Het percentage externe plaatsingen van de ATC uitstroom was in 2016 18% (13% in 2015). Er waren gemiddeld 71 boventallige medewerkers van het ATC tijdelijk binnen Achmea aan het werk.

DILEMMA

Een aantrekkelijke werkgever blijven in tijden van krimp

Achmea heeft de afgelopen jaren met Vernellen & Vernieuwen een groot veranderprogramma uitgevoerd. Helaas ging dat gepaard met het verlies van een groot aantal arbeidsplaatsen. Onze organisatie moet zich voortdurend aanpassen aan veranderende wensen en verwachtingen van onze klanten. Dit kunnen we alleen realiseren met gemotiveerde en goed opgeleide medewerkers, maar ook door scherp te blijven op de omvang van onze organisatie en de daaraan verbonden

kosten. Het is daarom onvermijdelijk dat we ook de komende jaren afscheid zullen moeten nemen van medewerkers. Dit heeft grote impact. Vanzelfsprekend op de groep die boventallig wordt, maar ook op degenen die voor Achmea kunnen blijven werken. Daarnaast kan het ook een negatief effect hebben op de werving van nieuwe medewerkers. Dit stelt ons voor de vraag hoe we een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn en blijven voor onze medewerkers.



ONZE PARTNERS

Achmea werkt samen met diverse partners. Voor onze distributie hebben we een uniek strategisch partnership met Rabobank. Het gezamenlijke doel is om de verzekeringsdienstverlening voor Rabobanken en haar klanten succesvol te maken. Daarnaast werken we samen met andere partners, zoals intermediairs en organisaties uit het maatschappelijke domein. De partnerships richten zich op het verbeteren en vernieuwen van verzekeringen en diensten. Ook kunnen we met deze partners ons marktgebied vergroten.

In de verzekeringsmarkt spelen nieuwe 'tech' partijen in op de behoeften van klanten. Dit kunnen start-ups zijn, maar ook toetreders uit andere branches. Zij bieden met behulp van technologie en data oplossingen op het gebied van schadepreventie of risicobeheersing. De traditionele ketens van klanten via tussenpersonen naar verzekeraars veranderen in 'ecosystemen'. Hierin werken meerdere partijen samen om klanten te bedienen. Achmea gaat hierin mee: we slaan een brug naar innovatieve spelers om de verzekeringsketens van de toekomst te bouwen.

RABOBANK

Rabobank en Achmea hebben als strategische partners een sterke positie in de verzekeringsmarkt. Rabobank is het grootste intermediair van Nederland en is met Interpolis marktleider in bankverzekeren. Naast distributiepartner van Interpolis is Rabobank aandeelhouder van Achmea.

Rabobank en Interpolis hebben een sterke marktpositie door de totaaloplossingen voor particulieren en bedrijven die zij gezamenlijk ontwikkelen en verkopen. Dit in combinatie met een goede schadeafwikkeling leidt tot hoge klanttevredenheid en loyaliteit.

De ambitie van Achmea en Rabobank is om samen bankverzekeren via Interpolis uit te bouwen. De Interpolis proposities worden geïntegreerd in de bancaire dienstverlening van Rabobank.

Rabobank richt zich in het partnership volledig op het advies en het klantcontact. Daarbij worden de verzekeringsoplossingen van Interpolis geïntegreerd in de bedieningsformules van de Rabobank. Bijvoorbeeld door het opnemen van verzekeringen in de Rabo Bankieren App. Bovendien geeft Rabobank een belangrijkere plaats aan Interpolis verzekeringen in haar communicatie.

VISIES DELEN IN DE KAMER

Ontwikkelingen op bestuurlijk, economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar snel op. Wij ervaren zelf en bij onze klanten de gevolgen van deze veranderingen. Passend bij onze coöperatieve identiteit hebben wij in 2013 het initiatief genomen om de krachten van grootzakelijke bestuurders te verenigen in De Kamer. Met als doel om samen verder te kijken naar zakelijk en maatschappelijk Nederland. In De Kamer delen genodigden hun visies, uitdagingen en perspectieven. En we verrijken elkaar door kennis en ervaring te delen op thema's als Vertrouwen, Invloed op de toekomst, Duurzaamheid en de Impact van ouder worden. De ervaringen die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland.

Interpolis focust zich in het partnership op verzekeringsoplossingen, aanvullende diensten en preventie. Een voorbeeld hiervan is de AutoModus app. Smartphonegebruik achter het stuur veroorzaakt ongelukken. De AutoModus app helpt bestuurders om smartphonegebruik te verminderen en zorgt daarmee voor meer veiligheid op de weg. In dit partnership benutten we de mogelijkheden om klantbediening en processen te digitaliseren. Voorop staat dat de klant in één keer goed wordt geholpen via het kanaal dat hij of zij zelf kiest.

De komende jaren gaan we door met het vormgeven van dit partnership, door verzekeringen te integreren in de bancaire dienstverlening en door nieuwe preventiediensten te ontwikkelen.

WERKGEVERS

Andere belangrijke partners zijn de werkgevers. We benaderen werkgevers met particuliere verzekeringen voor schade, inkomen en zorg en oplossingen voor oudedagsvoorzieningen. Dit gebeurt vaak via collectiviteiten waarbij werknemers zich verplicht of vrijwillig aansluiten. Achmea helpt werkgevers bij het zo goed mogelijk zorgen voor hun werknemers op het gebied van inkomen, gezondheid en vitaliteit.

BRANCHES EN KOEPELS

Branches en koepels zijn werkgevers- en werknemersorganisaties die voordelen bieden aan de bij hun aangesloten leden: kleinere en grote bedrijven. Via Achmea bieden zij inkomens- en zorgverzekeringen aan die passen bij de behoeften van de branche.

Kenmerkende samenwerkingen hebben we met de sectoren voor metaal, onderwijs, bouw en grafimedia. Branches en koepels zijn aan het zoeken naar manieren om relevant te blijven voor hun leden. Zij zien Achmea daarbij als partner.

BELANGENORGANISATIES

Achmea werkt vanuit haar coöperatieve achtergrond samen met maatschappelijke belangenorganisaties. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking van Zilveren Kruis met de Ouderenbond, speciaal voor het zorgaanbod voor ouderen.

INTERMEDIARIS

Intermediairs zijn belangrijke partners voor Achmea. In de markt blijven zij vooral in de zakelijke en hypothecaire adviesmarkten belangrijk met een aandeel van meer dan 50%. Klanten waarderen advies en vergelijking positief. Achmea kiest voor samenwerking met grote intermediairs in Nederland. Avéro Achmea en Zilveren Kruis zijn daarbij de belangrijkste merken. Met focus op hypotheek en overlijdensrisicoverzekeringen is Centraal Beheer daar in 2016 aan toegevoegd.

EUROPESE PARTNERS IN HET EURAPCO NETWERK

Achmea maakt deel uit van de Eurapco alliantie, een netwerk van Europese coöperatieve verzekeraars. Via Eurapco werken we samen op de thema's digitaal verzekeren, innovatie en sociale zekerheid. Dit geeft ons toegang tot kennis over deze thema's op Europees niveau. Achmea neemt actief deel in werkgroepen en leidt de ontwikkeling van het strategische thema digitaal verzekeren.

INTERNATIONALE PARTNERS MAXIS EN AXA PPP INTERNATIONAL

Maxis Global Benefits Network (GBN) in Londen is een joint venture van AXA Group (Frankrijk) en MetLife (VS) en helpt multinationals met oplossingen voor werknemersrisico's op het gebied van inkomen, zorg en pensioen. Achmea behoort tot de top-10 partners in het netwerk en heeft zitting in het Maxis GBN Member Committee. Dit partnership versterkt onze positie in de zakelijke markt.

AXA PPP International is de internationale zorgverzekeraar van AXA Group (Frankrijk) en richt zich op verzekeringen voor expats van multinationals. OZF Achmea is de lokale partner in Nederland voor de verplichte basisverzekering van buitenlandse expats in Nederland. Sinds 2016 is ook Zilveren Kruis lokale partner met het Zilveren Kruis International Health Plan voor Nederlandse expats in het buitenland.

GARANTI BANK

Achmea is sinds 2007 actief in Turkije. Dochteronderneming Eureka Sigorta verkoopt verzekeringen via de strategische partner Garanti Bank in Turkije. Garanti is de op een na grootste private bank in Turkije en heeft meer dan 950 vestigingen en ruim veertien miljoen klanten. Eureka Sigorta en Garanti Bank hebben een leidende positie in het non-life bankverzekeringskanaal in Turkije. Vanuit de samenwerking worden verzekeringen aangeboden aan zowel particuliere klanten, het MKB als aan grootzakelijke klanten. De kennis over bankverzekeren die Achmea in Nederland heeft, deelt ze met haar Turkse partners. Als resultaat van de samenwerking is de brutopremieomzet in het bankverzekeringskanaal sinds 2014 met 22% gestegen.

BLOCKCHAIN B3I INITIATIEF

Blockchain is een nieuwe technologie waarmee het mogelijk wordt voor mensen om onderling op een vertrouwde manier eigendom over te dragen, zonder tussenkomst van een derde partij. Blockchain is bekend van 'bitcoin', digitaal geld op internet, maar biedt ook mogelijkheden voor andere toepassingen zoals verzekeringen. Achmea heeft in 2016 een succesvolle blockchain pilot uitgevoerd voor een peer-to-peer verzekering. Met de Achmea Foundation bekijken we de mogelijkheden om dit in te zetten voor gewasverzekeringen in oostelijk Afrika. In Nederland zijn we een van de eerste verzekeraars die zich hebben aangesloten bij het B3i initiatief: het Blockchain Insurance Industry Initiative. Dit is een consortium van enkele Europese verzekeraars met als doel het ontwikkelen van een blockchain standaard voor verzekeringen. Andere leden zijn onder meer Swiss Re, Munich Re, Allianz en Zurich.

START-UPS

Achmea gelooft in open innovatie: samen met start-ups versnellen we onze innovatie. Met 'Lab55' slaat Centraal Beheer een brug tussen innovatieve start-ups en de product- en propositieontwikkeling van Achmea. Lab55 heeft onderdak bij Centraal Beheer in Apeldoorn en biedt via het 'seats2meet' concept werkruimte aan externe ondernemers en klanten. Daarnaast neemt Achmea deel in Startupbootcamp. Dit biedt ons toegang tot 'fintechs' wereldwijd. Speciaal voor de zorgmarkt neemt Zilveren Kruis deel in start-ups via Achmea Zorgparticipaties.

ONZE DOELSTELLING

Afgelopen jaren is de tevredenheid van de Rabobank in kaart gebracht met een 'partnertevredenheidsonderzoek'. Met het initiatief Bankverzekeren 2.0 hebben Achmea en de Rabobank in 2016 hun strategische samenwerking vernieuwd. Hiermee zijn ook de verantwoordelijkheden tussen Achmea en Rabobank opnieuw bepaald. Als gevolg hiervan zijn de grondslagen waarop de partnertevredenheid wordt gemeten in 2016 veranderd. Het partner-tevredenheidsonderzoek is daarom over 2016 niet uitgevoerd.

EURAPCO HOMERO INITIATIEF

Met onze partners in Eurapco werken we samen in Homero. Dit is een klantonderzoek naar de oplossingsmogelijkheden op het gebied van veilig wonen. Het geeft ons Europa-breed toegang tot kennis over wensen van klanten op het gebied van veilig wonen en mogelijkheden voor verzekeraars om daarop in te spelen met behulp van technologie. We benutten deze kennis voor het innoveren van onze dienstverlening.

DILEMMA

Spanningsveld tussen creativiteit en strenge standaarden

We innoveren onze dienstverlening samen met partners. In toenemende mate werken we hierin samen met ondernemende start-ups die specifieke proposities of kennis hebben. Om onze innovatie te versnellen willen we hun ondernemerschap graag inzetten. Dit stelt ons soms voor de keuze tussen creativiteit en innovatiekracht enerzijds en onze hoge standaarden op het gebied van wet- en regelgeving

anderzijds. Deze jonge bedrijven ondernemen doorgaans buiten de voor ons vanzelfsprekende normatieve kaders van financiële dienstverlening. Als we ons verbinden met deze nieuwe, jonge bedrijven kan er een reputatierisico ontstaan. Aan de andere kant willen we hun creativiteit juist benutten en niet te veel beperken door hen onze hoge standaarden direct op te leggen.



ONZE PROCESSEN

Onze klanten willen we optimaal persoonlijk bedienen, met de communicatiemiddelen die de klant wenst.

Om dit mogelijk te maken richten we onze processen zo in dat deze leiden tot de hoogste NPS (Net Promoter Score). We streven ernaar om vragen van klanten direct en in één keer goed te beantwoorden. Daarom werken we zo veel mogelijk digitaal en volgens standaarden. Digitaal werken biedt meer gemak voor klanten. Werken volgens standaarden zorgt voor eenvoud en voorspelbaarheid.

Informatie is een onderscheidende factor. We bedienen klanten op basis van informatie over hun persoonlijke situatie. Ook geven we klanten toegang tot hun eigen informatie.

INFORMATIE ALS ONDERSCHIEDENDE FACTOR

Dankzij technologie en informatie kunnen we dagelijks relevant zijn voor klanten en hen persoonlijk en digitaal bedienen. Dit kan door één gemeenschappelijke IT-omgeving voor Achmea. Dit zorgt voor een efficiënte en effectieve IT-ondersteuning en maakt het mogelijk om technologische innovaties te benutten.

De performance van de IT-dienstverlening is structureel verbeterd: een hogere productiviteit en lagere kosten. Dit hebben we mede bereikt door te investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers.

In 2016 is de IT-organisatie ingericht naar marktgerichte IT-ketens, als gevolg van de nieuwe inrichting van de organisatie Achmea-breed. Dit vergroot onze wendbaarheid om met behulp van technologie snel in te spelen op veranderingen in het bedienen van klanten. We hebben

onze weerbaarheid tegen cybercrime versterkt en gaan daar mee door. Dit is noodzakelijk om klantinformatie te kunnen beschermen. Met de basis die we in de afgelopen jaren hebben gelegd geven we de digitalisering verder vorm.

MARKTGERICHTE KETENS

In 2016 hebben we de Achmea organisatie verder verbeterd, door de processen voor distributie en productie te stroomlijnen: we doen dat in marktgerichte ketens. Daarmee vergroten we onze klantgerichtheid, slagvaardigheid en efficiëntie.

We zetten onze merken in om onze klanten optimaal en digitaal te bedienen. De tevredenheid van onze klanten (NPS) en klantfeedback zijn daarbij leidend. Het centraal stellen van onze klanten zorgt ervoor dat we steeds slagvaardiger werken. Het stroomlijnen van processen zorgt ervoor dat we steeds efficiënter werken.

SCHADE EN INKOMEN

Alle Achmea merken hebben stappen gezet in het vernieuwen en digitaliseren van de klantbediening, onze verzekeringen en diensten en de processen.

Voor het merk Intepolis werken we nauw samen met onze strategische partner Rabobank. De Rabobanken verkopen sinds eind 2016 de vernieuwde 'Interpolis Alles in één Polis', die beter is toegerust op online klanten. De komende jaren gaan we de digitale bediening via online en mobiel verder ontwikkelen. Klanten kunnen hun polis dan nog eenvoudiger afsluiten en beheren. Dit is de basis voor het volledig digitaal bedienen van onze particuliere klanten.

Daarnaast voeren we vernieuwingen door voor het particuliere segment van Centraal Beheer en FBTO.

We vernieuwen ook onze zakelijke proposities. We sluiten ook hier aan op de wensen van klanten om digitaal met ons te communiceren. Sinds eind 2016 is het Interpolis ZekerVanJeZaak pakket voor MKB-klanten van de Rabobank online beschikbaar. We breiden dit verder uit naar mobiel. Voor de grootzakelijke klanten van Rabobank breiden we de Zeker-in-Bedrijf oplossing uit met advies op het gebied van risicomangement. We vernieuwen ook de zakelijke schadeproposities van Centraal Beheer en Avéro Achmea.

We digitaliseren onze schadeservice processen. Klanten van Centraal Beheer, Interpolis en FBTO kunnen schades al online melden. Bij Centraal Beheer kan dat ook via chat en FBTO biedt Whatsapp aan. De komende jaren breiden we deze mogelijkheden uit. Daarnaast digitaliseren we de afhandeling met onze schadeherstelpartners, zoals nu al gebeurt met autoruitschades.

INSHARED

Inshared ('We all benefit') is zeven jaar geleden als volledige digitale verzekeraar gestart. Inshared heeft meer dan 600.000 particuliere klanten. Van Inshared leren we hoe innovaties met technologie in de praktijk werken. Klanten van Inshared waarden de volledig digitale melding en afwikkeling van schades met een 8,2 (cijfer februari 2017).

Voor de Inkomensproposities is de afgelopen twee jaar gewerkt aan het verlagen van de kosten, het digitaliseren van de processen en het beheersen van de schadelast. Er is een digitale gezondheidsverklaring ontwikkeld. De Centraal Beheer proposities en de Interpolis proposities zijn geschikt gemaakt voor online afsluiten en muteren.

ZORG EN GEZONDHEID

Zilveren Kruis heeft in 2015 al een basis gelegd voor digitale klantbediening met de Mijn Zilveren Kruis omgeving. We voeren continu verbeteringen door om de klanttevredenheid (NPS) te vergroten. We breiden ook de selfservice mogelijkheden voor klanten uit. Voorbeelden zijn: inzicht in de maximale vergoeding van brillen en lenzen en een keuzehulp voor het kiezen van de juiste zorgverzekering.

De verwerking van declaraties verloopt bijna volledig geautomatiseerd. We streven ernaar om declaraties van onze klanten binnen 3 werkdagen uit te betalen, indien deze zijn ingediend via 'Mijn Zilveren Kruis' of via de app. De declaratieprocessen voor farmacie zijn vernieuwd. Vanaf 2017 worden deze in eigen beheer uitgevoerd. Dit levert een besparing op in operationele kosten.

De informatievoorziening die Zilveren Kruis medewerkers in het call center gebruiken is verbeterd. Klanten met vragen over hun zorgverzekering worden beter en sneller bediend, ook via moderne kanalen zoals chat.

In 2017 gaan we door met het verbeteren van de digitale bediening en het inzichtelijk maken van de kwaliteit van de zorgverlening. De verbeteringen die we doorvoeren voor Zilveren Kruis passen we ook toe voor de zorgverzekerden van Interpolis, Avéro Achmea en Pro Life.

OUDEDAGSVORZIENINGEN

In 2016 heeft Achmea gekozen om zich meer te richten op oplossingen op het gebied van oudedagsvoorzieningen. Achmea Bank en Achmea Investment Management zijn gepositioneerd ter ondersteuning van deze strategie. De distributie vindt plaats via het merk Centraal Beheer.

In 2016 is de basis gelegd voor de processen en technologie om oudedagsvoorzieningen te ondersteunen. De processen worden ingericht met 'digital first' als uitgangspunt: online selfservice voor klanten en directe digitale verwerking op basis van nieuwe marktstandaard technologie. Deze basis wordt benut voor het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds. De eerste contracten zijn gesloten en worden geïmplementeerd. Klanten hebben via Centraal Beheer online toegang tot hun producten en hun informatie. Centraal Beheer heeft haar aanbod in

bancaire producten uitgebreid met de online af te sluiten Thuis Hypotheek en de nieuwe beleggingsproducten Gemaksbeleggen en Fondsbeleggen.

Closed book

Naast onze Leven portefeuille, ontwikkelen we onze Pensioen portefeuille naar een 'closed book' dienstverlening. Een uitzondering daarop zijn de overlijdensrisicoverzekeringen. Deze zetten we voort als integraal onderdeel van de strategie op oudedagsvoorzieningen.

We zetten onze ervaringen met het closed book Leven, opgedaan sinds 2013, in bij het beheer van het closed book Pensioenen. We hebben het systeem bij onze Pensioen & Leven activiteiten verbeterd. We hebben in de afgelopen jaren de kosten verlaagd. Met een closed book organisatie is meer efficiëntie mogelijk.

DILEMMA

Digitale communicatie en privacy

Klanten communiceren steeds meer digitaal. E-mail, Whatsapp en andere media zijn laagdrempelige en aantrekkelijke kanalen om informatie uit te wisselen. Klanten verwachten gemak en keuzevrijheid in de manier waarop ze met ons communiceren en ze benutten daarom daarbij ook graag digitale media. Tegelijkertijd verwachten klanten dat hun informatie bij ons veilig is en niet voor andere doeleinden dan

wordt gebruikt dan waarvoor die is gegeven. Niet alle digitale media zijn veilig voor het versturen van klantinformatie. Wij willen graag de nieuwe digitale media benutten, maar zullen steeds de risico's afwegen of dit op een veilige manier kan. In het belang van de klant en zijn privacy kan dit betekenen dat we niet alle media aanbieden, ook als dat vanuit klantgemak niet meteen op begrip kan rekenen.

Ook hier heeft digitaliseren hoge prioriteit. Met digitaliseren kunnen we het gemak voor klanten verhogen en de beheer- en administratiekosten verlagen.

INTERNATIONAAL

Al onze internationale werkmaatschappijen hebben belangrijke stappen gezet naar verdere digitalisering. Dit past in hun internationale groei-strategie: 'Strategy 2020 - Accelerate, Disrupt, Create'. Een in het oog springend voorbeeld is Onlia, de digitale verzekeraar van Union in Slowakije.

Naast de verbeteringen in processen en proposities, is geïnvesteerd in opleiding om de kennis en kunde op het gebied van big data te vergroten. Daarmee kunnen onze werkmaatschappijen gericht sturen op toekomstige winstgevendheid en relevante proposities voor hun klanten. Divisie Internationaal faciliteert de kennisdeling tussen de werkmaatschappijen en ons Nederlandse bedrijf.

ONZE DOELSTELLINGEN

De digitalisering van onze processen en van onze communicatie met klanten is één van onze strategische doelstellingen. In 2016 is de digitale communicatie met klanten door de zorgverzekeraars Zilveren Kruis en Avéro Achmea verhoogd van 1,9 miljoen in 2015 naar 2,2 miljoen in 2016. Hiermee heeft Achmea de daarvoor gezette doelstelling behaald.

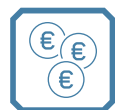
Achmea heeft verder tot doel om het deel online verkochte particuliere schadeverzekeringen van Interpolis te verhogen. In 2016 is het deel online verkopen (Alles-in-een-Polis) gegroeid tot 29%. Achmea heeft daarmee de hoge ambitie van een aandeel van 35% niet gehaald.

ONLIA, DE DIGITALE VERZEKERAAR IN SLOWAKIJE

Onlia, onderdeel van Union, is onze digitale verzekeraar in Slowakije. In 2016 heeft Onlia belangrijke vernieuwingen doorgevoerd. Met de nieuwe app die in 2016 is gelanceerd, kunnen klanten via een gesproken bericht hun schade melden en eenvoudig foto's of een filmpje van de situatie uploaden. Met de 'location tracker' kunnen klanten schade direct laten repareren bij het dichtstbijzijnde schadeherstelbedrijf.

DIGITALE KLANTBEDIENING

Alle merken van Achmea zetten stappen om de klantbediening en de afhandeling van klantvragen te digitaliseren. We brengen alle communicatie uitingen met klanten in kaart: brieven, telefoontjes, etcetera. We stoppen met het sturen van overbodige brieven. We bouwen de online kanalen van de merken uit tot volwaardige digitale self-service kanalen. Dit vergroot het gemak voor klanten. Digitaal communiceren zorgt bovendien voor structurele vermindering van het papierverbruik. De komende jaren gaan we door en breiden we de online dienstverlening uit met mobiel en sociale media. We vergroten bovendien de digitalisering van onze bedrijfsprocessen. NPS is daarbij onze richtsnoer.



ONZE FINANCIËLE RESULTATEN

Groepsresultaten

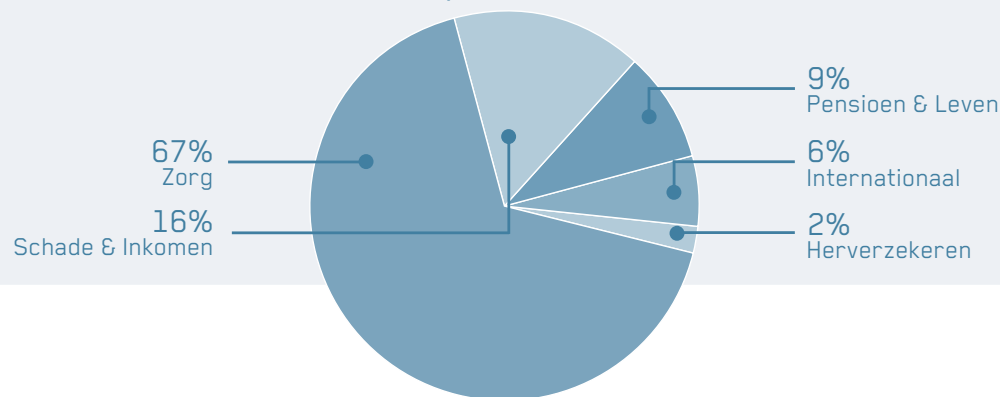
BRUTO PREMIEOMZET
€ 19.500 miljoen

NETTORESULTAAT
€ -382 miljoen

EIGEN VERMOGEN
€ 9.782 miljoen

SOLVABILITEIT SII
181%

Brutopremieomzet



hagelcalamiteit in juni (effect: €152 miljoen) en hogere letselschadeclaims door veranderende wet- en regelgeving (effect: €178 miljoen). In Zorg zien we de kosten voor het tekenjaar 2016 harder stijgen dan geraamd. Daarnaast is het resultaat op oude jaren in 2016 lager dan in 2015. Ook dit jaar zetten we een deel van ons kapitaal in om de premiestijging in 2017 bij onze klanten met een zorgverzekering te beperken (effect: €434 miljoen). De hoogte van de premie is een belangrijke factor bij het kiezen van een zorgverzekering. Met de jaarlijkse prolongatie 2016/2017 hebben we ons marktaandeel iets kunnen vergroten en daarmee schaalgrootte behouden. Inzet van winst is echter geen structurele oplossing om de premiestijging te beperken.

In 2016 hebben wij het besluit genomen om grotendeels over te gaan op een 'closed book' voor onze pensioen- en levensverzekeringsactiviteiten in Nederland. Onder andere lagere bedrijfskosten als gevolg van de 'closed book' situatie en hogere opbrengsten uit beleggingen hebben gezorgd voor bijna een verdubbeling van het resultaat.

De groei van onze internationale activiteiten langs de weg van de kerncompetenties van Achmea: schade, digitale en bancaire distributie, is volgens plan verlopen. In 2016 hebben wij verder geïnvesteerd in het operationaliseren van de strategie op Oudedagsvoorzieningen.

Wij investeren in het versterken van het fundament van onze organisatie. Eind vorig jaar is de verwachting gecommuniceerd dat het aantal arbeidsplaatsen bij Achmea tot het jaar 2020 met circa 2000 arbeidsplaatsen verder zal gaan afnemen. In verband met deze reorganisatie is er een voorziening gevormd met een totale impact op het resultaat over 2016 van meer dan €100 miljoen.

RESULTATEN OP HOOFDLIJNEN

Door bijzondere lasten sluit Achmea het boekjaar af met een negatief operationeel resultaat van €323 miljoen. Het nettoresultaat bedraagt €382 miljoen negatief. Hierin is begrepen een afboeking van goodwill van onze Turkse verzekeringsactiviteiten met een impact van €93 miljoen. Dit vanwege de economische ontwikkelingen in Turkije die hebben geleid tot een hogere risicopremie voor het landenrisico.

SAMENSTELLING NETTORESULTAAT

(€MILJOEN)

	2016	2015
Operationeel resultaat	-323	368
Impairments op immateriële vaste activa	-93	
Transactieresultaat verkopen	-2	10
Resultaat voor belastingen	-418	378
Belastingen	-36	-8
Nettoresultaat	-382	386

Het operationeel resultaat bedraagt over 2016 €323 miljoen negatief. Het operationeel resultaat van Schade & Inkomen is sterk beïnvloed door een

RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015	Δ
Bruto premieomzet	19.500	19.922	-2%
Netto verdiende premie	19.425	19.526	-1%
Opbrengsten uit beleggingen inclusief geassocieerde deelnemingen	3.557	2.644	35%
Provisie- en commissiebatens	406	421	-4%
Bancaire en overige baten	566	624	-9%
Totaal operationele baten	23.954	23.215	3%
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	21.063	19.598	7%
Bedrijfskosten	2.642	2.633	1%
Overige lasten	572	616	-7%
Totaal operationele lasten	24.277	22.847	6%
Operationeel resultaat	-323	368	-188%
Resultaat voor belasting	-418	378	n.b.
Nettoresultaat	-382	386	n.b.

n.b.: niet betekenisvol

OPERATIONEEL RESULTAAT SEGMENTEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Schade & Inkomen Nederland	-189	-7
Zorg Nederland	-196	271
Pensioen & Leven Nederland	285	144
Oudedagsvoorzieningen	-18	13
Internationale activiteiten	25	44
Overige activiteiten	-230	-97
Operationeel resultaat	-323	368

Bruto premieomzet

De bruto premieomzet bedraagt over 2016 €19.500 miljoen (2015: €19.922 miljoen). We boekten een hogere premieomzet op Schade & Inkomen. De verlaging van de premieomzet ten opzichte van 2015 komt grotendeels

door de lagere vereveningsbijdrage uit Zorg en door premie verval op het 'closed book' Pensioen & Leven.

Bedrijfskosten

Gecorrigeerd voor onder meer de vorming van een voorziening ten behoeve van de aangekondigde reorganisatie zijn de bruto bedrijfskosten in 2016 met €100 miljoen ofwel 4% gedaald. Deze daling is voornamelijk het resultaat van een lager aantal interne en externe medewerkers. Daarnaast hebben we de kosten voor de inzet van IT en de huisvestingskosten verlaagd.

In 2016 is ons meerjaren veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen afgerond. Sinds de start van het programma eind 2013 is een kostendaling gerealiseerd van ongeveer €390 miljoen. Ultimo 2016 is het aantal arbeidsplaatsen –gecorrigeerd voor de inzet voor strategische initiatieven– gedaald met circa 3.350 FTE.

Dit is nagenoeg op het niveau van de doelstelling van Versnellen & Vernieuwen. De kostendaling door de realisatie van Versnellen & Vernieuwen zal in de loop van 2017 volledig zichtbaar worden.

De bedrijfskosten zijn ten opzichte van 2015 gestegen tot €2.642 miljoen (2015: €2.633 miljoen).

De hogere bedrijfskosten komen door veranderingen in de herverzekeringprogramma's en de daarmee samenhangende hoogte van de premiegebonden herverzekeringcommissies.

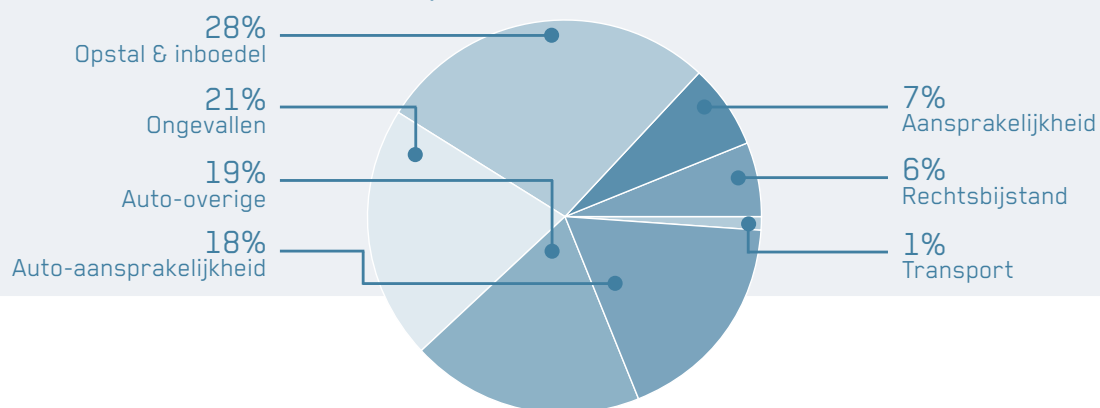
Ook het aantal arbeidsplaatsen is in 2016 verder afgenomen. Het aantal arbeidsplaatsen in Nederland (zowel interne als externe medewerkers) is afgenomen met 7% tot 14.500 FTE.

Om onze groeistrategie in het buitenland mogelijk te maken is het aantal interne medewerkers in het buitenland gestegen met bijna 4%.

Schade & Inkomen Nederland

BRUTO PREMIEOMZET € 3.184 miljoen OPERATIONEEL RESULTAAT € -189 miljoen GECOMBINEERDE RATIO SCHADE € 110,4% GECOMBINEERDE RATIO INKOMEN 92,9%

Brutopremieomzet Schade



ALGEMEEN

Met onder meer de merken Centraal Beheer, Interpolis en FBTO is Achmea marktleider in schade- en inkomensverzekeringen met een geschat marktaandeel van ruim 20%. Via het directe, bancaire en intermediaire kanaal, bieden we onze particuliere en zakelijke klanten onder meer auto-, opstal-, inboedel-, aansprakelijkheids- en reisverzekeringen. Ook bieden we verschillende verzuim- en individuele en collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekeringen aan.

Bruto premieomzet

In 2016 is de bruto premieomzet met €45 miljoen gestegen tot €3.184 miljoen (2015: €3.139 miljoen). De premieomzet uit schadeverzekeringen nam toe door een hogere instroom van nieuwe klanten en door het doorvoeren van noodzakelijke premieverhogingen. De premieomzet uit inkomensverzekeringen nam licht af in lijn met de markt. Klanten kiezen vaker voor een lagere dekking dan wel hun risico's niet meer te verzekeren of bij het UWV onder te brengen.

Bedrijfskosten

In 2016 zijn de bedrijfskosten afgenomen tot €891 miljoen (2015: €894 miljoen). Ondanks de groei in premieomzet hebben wij de kosten laten dalen door verdere digitalisering en besparingen binnen het Versnellen en Vernieuwen programma.

Resultaten

Het operationeel resultaat in 2016 bedraagt €189 miljoen negatief (2015: €7 miljoen negatief). Het resultaat in zowel 2016 als 2015 is beïnvloed door bijzondere lasten waaronder extreme weersinvloeden. Gecorrigeerd voor de bijzondere lasten stijgt het operationeel resultaat in 2016 met €30 miljoen tot €139 miljoen (2015: €109 miljoen) door rendementsmaatregelen op de schadeportefeuille en een verbeterd resultaat op inkomensverzekeringen. Dit compenseerde ook volledig een

RESULTATEN

	2016	2015	Δ
Bruto premieomzet	3.184	3.139	1%
Netto verdiende premie	3.085	3.087	-0%
Opbrengsten uit beleggingen	160	199	-20%
Overige baten	15	8	88%
Totaal operationele baten	3.260	3.294	-1%
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	2.528	2.364	7%
Bedrijfskosten	891	894	-0%
Overige lasten	30	43	-30%
Totaal operationele lasten	3.449	3.301	4%
Operationeel resultaat	-189	-7	n.b.

n.b.: niet betekenisvol

lager beleggingsresultaat als gevolg van minder realisaties op vastrentende waarde.

Schadeverzekeringen

Het operationeel resultaat van onze schadeverzekeringen daalde in 2016 tot €243 miljoen negatief (2015: €45 miljoen negatief). Dit is het gevolg van extreme weersinvloeden en bijreserveringen op voorzieningen voor letselschades uit voorgaande jaren. Exclusief deze ontwikkelingen neemt het operationeel resultaat in 2016 van onze schadeverzekeringsactiviteiten toe tot €85 miljoen (2015: €71 miljoen) door rendementsmaatregelen op zowel de particuliere als de zakelijke schadeportefeuille.

Zowel 2016 als 2015 werd gekenmerkt door extreme weersinvloeden (netto impact 2016: €150 miljoen en 2015: €70 miljoen). Het noodweer in juni zorgde bij onze klanten voor een totale schadelast van €319 miljoen. Na herverzekering resteert een impact op het operationeel resultaat van €132 miljoen voor het segment Schade & Inkomen Nederland (aditioneel €20 miljoen impact op het resultaat van Achmea Reinsurance Company, onderdeel van het segment Overig). Los van deze calamiteit zal de komende jaren de frequentie en intensiteit van heftige weersinvloeden naar verwachting verder toenemen. Naast de inzet op preventieve maatregelen, zijn wij daarom genoodzaakt om prijsmaatregelen te nemen.

In 2016 zien wij verder een toenemende frequentie van nieuwe letselschades die mede wordt veroorzaakt door een toename in mobiliteit door de economische groei in combinatie met smartphone gebruik in de auto. Daarnaast wordt ons resultaat beïnvloed door een oplopende schadelast op letselschades uit voorgaande jaren. Meerdere oorzaken liggen hieraan ten grondslag. Een belangrijke oorzaak is de stijging in de schadelast voor niet objectiveerbare klachten. Daarnaast zien we een verslechtering van de re-integratiekansen voor mensen met een arbeidsbeperking. Tot slot zien we een toename van het aantal regresclaims, omdat zorgverze-

keers en uitkeringsinstanties hun kosten voor thuishulp door gewijzigde regelgeving (WMO) kunnen verhalen op schadeverzekeraars. Hierdoor hebben wij onze voorzieningen met €178 miljoen (2015: €46 miljoen) verhoogd.

In 2016 kwam de gecombineerde ratio van schadeverzekeringen uit op 110,4% (2015: 103,5%) vooral als gevolg van het noodweer in juni en de hogere letselschadelast. De schaderatio steeg naar 81,3% (2015: 74,4%) waarbij het effect van de extreme weersinvloeden 6,0%-punt is (2015: 2,8%-punt) en het effect van de hogere letselschadelast 7,1%-punt (2015: 1,9%-punt) is. Gecorrigeerd voor deze effecten nam de schaderatio in 2016 af met 1,5%-punt tot 68,2% (2015: 69,7%) door de implementatie van rendementsmaatregelen. De kostenratio bleef stabiel op 29,1% (2015: 29,1%).

Inkomensverzekeringen

Het resultaat op Inkomen nam toe tot €54 miljoen (2015: €38 miljoen) ondanks de krimpende portefeuille, door forse kostenbesparingen en een incidenteel hogere vrijval op de WIA-portefeuille. Focus op ons schadelastmanagement heeft geleid tot een versnelling van de revalidering waardoor we een gedeelte van onze WIA-voorzieningen vrij kunnen laten vallen. Tegelijkertijd zien we in 2016 in lijn met de landelijke ontwikkeling de verzuimduur toenemen door een stijging van complexe en werkdruk gerelateerde klachten (o.a. 'burn-out').

De gecombineerde ratio op Inkomen verbeterde in 2016 tot 92,9% (2015: 93,8%) door een daling in de kostenratio tot 24,3% (2015: 25,5%) in lijn met de afname van de bedrijfskosten. De schaderatio bleef nagenoeg stabiel op 68,6% (2015: 68,3%).



Zorg Nederland

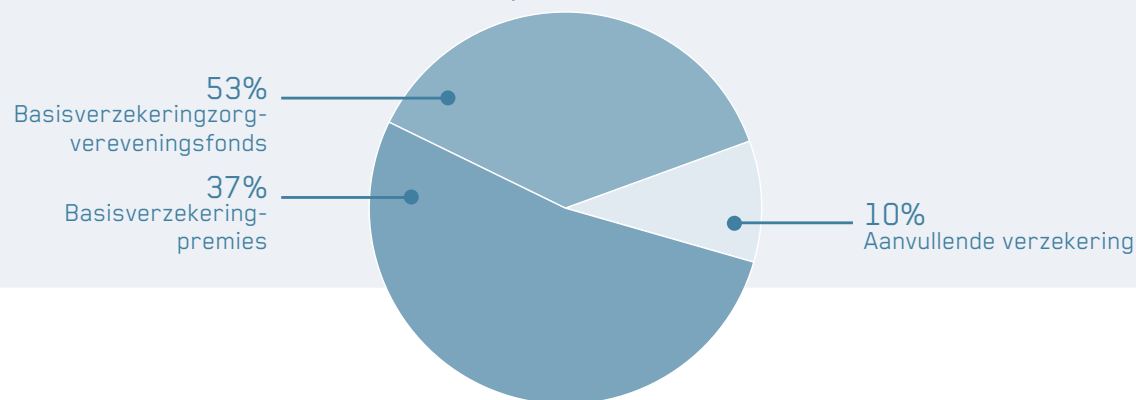
BRUTO PREMIEOMZET
€ 13.092 miljoen

OPERATIONEEL RESULTAAT
€ -196 miljoen

GECOMBINEERDE RATIO
BASISVERZEKERING
102,2%

GECOMBINEERDE RATIO
AANVULLENDE VERZEKERING
98,1%

Brutopremieomzet



RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015	Δ
Bruto premieomzet	13.092	13.488	-3%
<i>Waarvan basiszorgverzekering</i>	11.779	12.179	-3%
Netto verdiende premie	13.367	13.439	-1%
Opbrengsten uit beleggingen	37	65	-43%
Overige baten	118	114	4%
Totaal operationele baten	13.522	13.618	-1%
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	13.160	12.757	3%
Bedrijfskosten	535	573	-7%
Overige lasten	23	17	n.b.
Totaal operationele lasten	13.718	13.347	3%
Operationeel resultaat	-196	271	-172%

n.b.: niet betekenisvol

ALGEMEEN

Zilveren Kruis, De Friesland, FBTO, Avéro Achmea, Interpolis en Ziezo bieden basis- en aanvullende zorgverzekeringen. In 2016 heeft Achmea €434 miljoen ingezet om de stijging van de zorgpremies in 2017 te beperken. Ondanks de inzet van kapitaal hebben de zorgactiviteiten nog een stevige solvabiliteitspositie.

Sinds 2014 hebben wij ruim €1,2 miljard uit de reserves ingezet door de premie voor onze klanten onder de kostprijs vast te stellen. Dit betekent dat we sindsdien omstreeks €245,- per polis hebben ingezet om de premiestijging van onze klanten te beperken.

Bruto premieomzet

De premieomzet van de basis en aanvullende zorgverzekeringen samen bedraagt over 2016 €13.092 miljoen. De premieomzet van de basisverzekeringen is lager door een lager verzekerdenaantal in 2016 ten opzichte van 2015 en een lagere bijdrage uit het zorgvereenigingsfonds. De premieomzet uit de aanvullende zorgverzekering is met €3 miljoen licht gestegen ten opzichte van vorig jaar. De AV-graad blijft over 2016 ten opzichte van 2015 nagenoeg stabiel rond de 80%.

Met de campagne van 2016/2017 is het aantal klanten met een zorgverzekering bij Achmea gestegen met circa 14.000 vooral door het succes van Ziezo. Door dit resultaat neemt ons marktaandeel licht toe. Schaalgrootte is nodig om voor onze klanten zo scherp mogelijk zorg te kunnen inkopen. In 2016 kozen weer bijna 5,2 miljoen Nederlanders ervoor om bij één van onze zorgmerken verzekerd te zijn.

Bedrijfskosten

De bedrijfskosten op onze zorgactiviteiten zijn in 2016 met €38 miljoen gedaald tot €535 miljoen mede als gevolg van het veranderprogramma Versnellen & Vernieuwen. De komende jaren gaat Achmea door met

het verlagen van de bedrijfskosten om concurrerend en financieel sterk te blijven.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat op de basis- en aanvullende zorgverzekeringen bedraagt €196 miljoen negatief (2015: €271 miljoen positief). Voor het tekenjaar 2016 is het resultaat uit de basiszorgverzekering €187 miljoen negatief. Dit is het gevolg van hogere zorgkosten dan geraamd bij de premiestelling voor 2016. Met name de kosten van nieuwe dure medicijnen, de ziekenhuiszorg en de wijkverpleging waren in 2016 hoger dan verwacht. Daarnaast was sprake van een lager vereveningsresultaat. Dit is enerzijds het gevolg van een lager verzekerdenaantal (ultimo 2016: 105.000 minder) en anderzijds door een gewijzigde samenstelling van de portefeuille waarvoor het ex-ante vereveningsstelsel onvoldoende compenseert. Ten slotte is het beleggingsresultaat lager dan in 2015 onder andere door de lage rente.

Het incidentele resultaat bedraagt in 2016 €35 miljoen negatief (2015: €227 miljoen). Enerzijds hebben we te maken met positieve afrekeningen voor ziekenhuiszorg en GGZ op verwachte kosten uit voorgaande jaren. Anderzijds is als gevolg van hogere gemiddelde landelijke kosten dan ingeschat meer uit de risicoverevening uit voorgaande jaren ontvangen. In totaal bedroeg het effect van resultaten op oude jaren €399 miljoen. In 2016 hebben wij wederom kapitaal ingezet om de premiestijging voor onze klanten in 2017 te beperken voor een bedrag van €434 miljoen.

Inzet van kapitaal is geen structurele oplossing om de premiestijging voor onze klanten te beperken. Beheersing van zorgkosten is noodzakelijk voor een gematigde premieontwikkeling op lange termijn. We werken hard om op efficiënte wijze, de best mogelijke zorg in te kopen tegen zo laag mogelijke kosten. Hoge kwaliteit en goede toegankelijkheid van zorg zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

De gecombineerde ratio op de basiszorgverzekering is gestegen naar 102,2% (2015: 98,7%) voornamelijk door de hogere zorgkosten in het tekenjaar 2016 en een lager resultaat uit voorgaande jaren. Als gevolg van kostenbesparingen in de organisatie is de kostenratio met 0,2 procentpunt gedaald naar 3,0%.

De aanvullende zorgverzekering draagt voor €19 miljoen bij aan het operationele resultaat (2015: €37 miljoen). Verzekerden kiezen in toenemende mate bewust voor aanvullende dekking en nutten deze vervolgens ook meer uit. In 2016 zien wij deze ontwikkeling met name in paramedie en mondzorg.

De gecombineerde ratio van de aanvullende zorgverzekeringen is in 2016 gestegen tot 98,1% (2015: 96,4%). Dit is een gevolg van hogere zorgkosten in het tekenjaar 2016. Daarnaast werd het resultaat in 2015 positief beïnvloed door gunstige afrekeningen van zorgkosten uit voorgaande jaren. De kostenratio van de aanvullende zorgverzekeringen daalde met 0,2 procentpunt tot 8,9%.

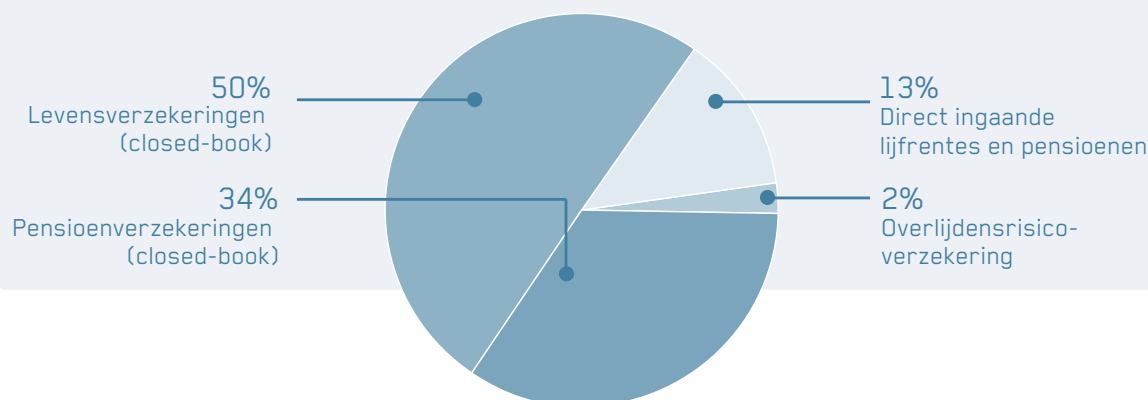


Pensioen & Leven Nederland

 BRUTO PREMIEOMZET
 € 1.794 miljoen

 OPERATIONEEL RESULTAAT
 € 285 miljoen

Brutopremieomzet



ALGEMEEN

Met de oprichting van het Centraal Beheer APF hebben we de strategische keuze gemaakt om te stoppen met het aanbieden van pensioenverzekeringsproducten en onze pensioenstrategie volledig te richten op dienstverlening aan het APF. Met onze Oudedagsvoorzieningen houden we een concurrerend aanbod op de pensioenmarkt. We creëren een closed book leven. De closed book organisatie richt zich op verdere kostenbeheersing en het optimaliseren van de vrije kasstromen met behoud van de hoge klanttevredenheid. Voor nieuwe productie richten we ons uitsluitend nog op overlijdensrisicoverzekeringen (ORV) en op direct ingaande lijfrentes en pensioenen. Deze verzekeringsoplossingen zijn onderdeel van onze propositie voor oudedagsvoorzieningen (ODV).

Bruto premieomzet

In 2016 is de bruto premieomzet met 3% gedaald tot €1.794 miljoen (2015: €1.848 miljoen). De periodieke premies daalden met 7% als gevolg van reguliere portefeuille ontwikkelingen en contractbeëindigingen. Het reguliere premieveral op de 'closed-book' pensioenportefeuille bedraagt circa 3%. Het verval in onze 'closed-book' levenportefeuille, ligt met 6,6% op een vergelijkbaar niveau als in 2015.

De premies uit koopsommen nemen toe met 7% door een hogere productie van direct ingaande lijfrentes en pensioenen en door hogere indexaties door de lage rente.

De bruto premieomzet uit ORVs nam fors toe met 15% tot €43 miljoen (2015: €37 miljoen) voornamelijk door de groei in het aantal verkochte ORVs tot 287.673 (2015: 246.946).

Bedrijfskosten

De bedrijfskosten zijn in 2016 met 17% gedaald tot €237 miljoen (2015: €287 miljoen). De kostendaling

RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015	Δ
Bruto premieomzet	1.794	1.848	-3%
Netto verdiende premie	1.751	1.750	0%
Opbrengsten uit beleggingen	2.445	1.574	55%
Overige baten	821	582	41%
Totaal operationele baten	5.017	3.906	28%
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	4.499	3.460	30%
Bedrijfskosten	212	226	-6%
Overige lasten	21	76	-72%
Totaal operationele lasten	4.732	3.762	26%
Resultaat voor belasting	285	144	98%

ligt fors hoger dan het portefeuilleverval door de overgang naar een 'closed-book' organisatie voor onze pensioenportefeuille. Met deze overgang maken we minder verkoopkosten en is er geen noodzaak meer om te investeren in productontwikkeling. Ook hebben we de kosten structureel eenmalig sterk kunnen verlagen door het afronden van de systeem migraties. Hierdoor versimpelen we onze organisatie en kunnen we het aantal arbeidsplaatsen reduceren. Dit leidt ook tot een structureel lager kostenniveau van waaruit we in de toekomst een verdere kostenafname kunnen realiseren in lijn met de afbouw van de portefeuille.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat van het segment Pensioen & Leven Nederland is in 2016 toegenomen tot €285 miljoen (2015: €144 miljoen). Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door een sterk verbeterd beleggings- en kostenresultaat. Het sterfteresultaat daalde, omdat dit in 2015 incidenteel hoog was. In 2016 is het sterfteresultaat weer in lijn met de verwachting. Daarnaast droeg een lagere afschrijving op de value of business acquired (VOBA) positief bij aan het resultaat.

Het beleggingsresultaat nam sterk toe met €50 miljoen, met name als gevolg van positieve herwaarderingen op vastgoed en gestegen grondstofprijzen. Deze positieve ontwikkelingen werden deels teniet gedaan door lagere realisaties op aandelen en een lager resultaat op vreemde valuta als gevolg van de sterkere dollar.



Oudedagsvoorzieningen Nederland

NETTO RENTEMARGE € 112 miljoen
 OPERATIONEEL RESULTAAT € -18 miljoen
 BEHEERD VERMOGEN € 116 miljoen
 COMMON EQUITY TIER 1 RATIO ACHMEA BANK 19,1%

RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015	Δ
Administratie- en beheersvergoeding	158	167	-5%
Netto Interest marge	112	98	14%
Gerealiseerde en ongerealiseerde resultaten	0	5	-100%
Overige inkomsten	-1	-8	n.b.
Totaal operationele baten	269	262	3%
Bedrijfskosten	287	249	15%
Totaal operationele lasten	287	249	15%
Operationeel resultaat	-18	13	-238%

n.b.: niet betekenisvol

ALGEMEEN

Met de introductie van de Oudedagsvoorzieningen-strategie zet Achmea in op veranderende wensen van klanten, veranderingen in de maatschappij en verdere wijzigingen in het pensioenstelsel. Deze veranderingen leiden tot nieuwe manieren om vermogen voor de oude dag op te bouwen. Als onderdeel hiervan heeft Achmea in 2016 het Centraal Beheer Algemeen Pensioen Fonds (CB APF) opgericht als alternatief voor pensioenverzekeren. Met aanvullende producten en diensten door Achmea Investment Management en Achmea Bank voor de 3-de en 4-de pijler van het pensioenstelsel biedt Achmea een totaaloplossing.

Achmea heeft alle vaardigheden hiervoor reeds in huis en stuurt deze als onderdeel van een geïntegreerde strategie aan. Met de komst van de pensioenfondsen van Royal Bank of Scotland Nederland en Bavaria verwelkomt het Centraal Beheer APF haar eerste klanten.

Bedrijfskosten

In 2016 heeft Achmea geïnvesteerd in het in de markt zetten van de strategie en hiermee het fundament gelegd voor de toekomst. De bedrijfskosten voor oudedagsvoorzieningen zijn daardoor in 2016 €38 miljoen hoger dan in het voorgaande jaar. De kosten betreffen eenmalige oprichtings- en inrichtingskosten (totaal €17 miljoen) voor de nieuwe strategie.

Daarnaast is afgelopen jaar geïnvesteerd in de optimalisatie van de producten en processen. Bij de bancaire activiteiten worden de voorbereidingen getroffen om de hypotheekadministratie in 2017 uit te besteden aan een externe partij. Ook is in 2016 een nieuw hypotheekproduct geïntroduceerd. Als onderdeel van onze vermogensbeheeractiviteiten is een beleggersgiro in de markt gezet. Deze initiatieven verhoogden de kosten in 2016 en zullen gaan bijdragen aan een hoger volume om de vaste kosten te dekken en lagere uitvoeringskosten. Achmea heeft verder te maken met kosten voor afbouw van niet voort te zetten activiteiten. In 2016 heeft Achmea besloten de pensioenbeheer activiteiten voor verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen niet verder voort te zetten. Dit heeft de kosten in 2016 verhoogd. Naast tijdelijke transitiekosten hebben we te maken met een dalend aantal deelnemers binnen bedrijfstakpensioenfondsen.

Operationeel resultaat

Het resultaat op Oudedagsvoorzieningen is in 2016 uitgekomen op €18 miljoen negatief (2015: €13 miljoen positief). Het resultaat wordt beïnvloed door de investeringen in de toekomst, tijdelijk hogere kosten, lagere administratie- en beheersvergoedingen. Op bancaire activiteiten was er een hoger resultaat.

Bancaire activiteiten

De bijdrage aan het operationeel resultaat door de bancaire activiteiten is in 2016 met €3 miljoen verbeterd. De verbetering wordt gedreven door een hoger renteresultaat als gevolg van lagere financieringslasten en hogere rentevergoedingen voor vervroegde aflossingen. De toevoegingen aan de kredietvoorzieningen zijn in 2016 afgenomen wegens verdere economische groei en de stijging van de huizenprijzen. De omvang van de hypotheekportefeuille nam in 2016 af tot €11,9 miljard door vervroegde aflossingen in combinatie met lagere instroom van nieuwe hypotheekleningen. De Common Equity

Tier 1 ratio steeg in 2016 met 2,4%-pt tot 19,1% (2015: 16,7%) met name door de lagere omvang van de hypotheekportefeuille en een kapitaalstorting bij de interne overdracht een resterend deel van de kredietportefeuille van Staalbankiers.

Investment Management

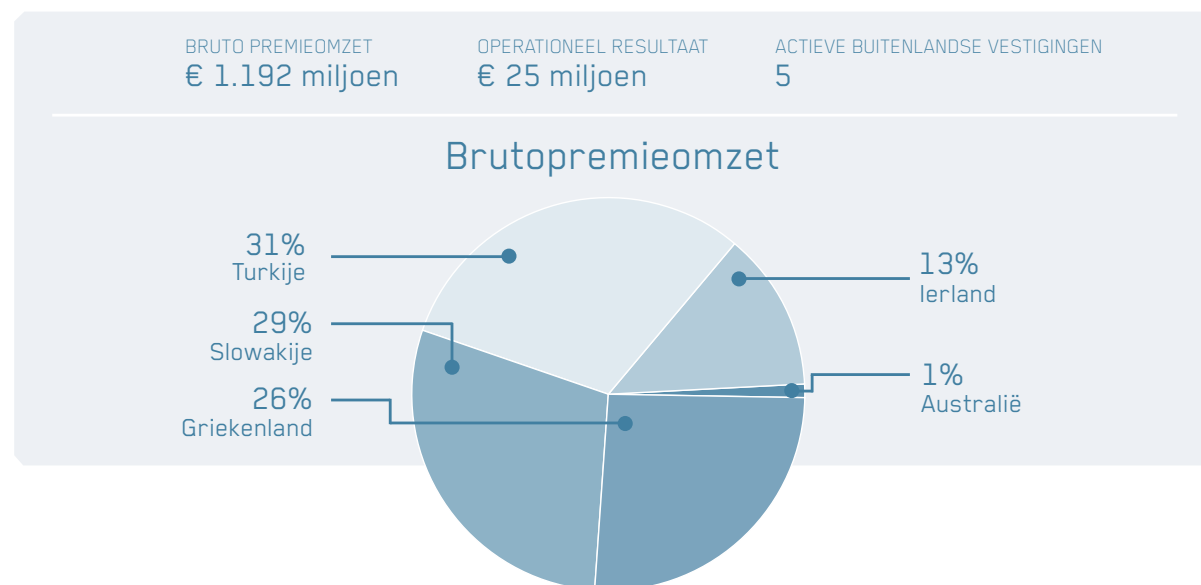
Als interne vermogensbeheerder en strategische partner voor institutionele beleggers zoals pensioenfondsen heeft Achmea Investment Management in 2016 een forse toename van €14 miljard in het beheerd vermogen gerealiseerd. Ultimo 2016 bedraagt het beheerd vermogen (AuM) €116 miljard. Deze toename wordt gedeeltelijk veroorzaakt door een stijging in het beheerd vermogen voor pensioenfondsen. Daarnaast wordt eind 2016 een groter deel van de Achmea eigen risico portefeuille door Achmea Investment Management beheerd.

Pensioenbeheer activiteiten

Achmea is aangesteld om pensioen beheer activiteiten uit te voeren voor het Centraal Beheer APF (CBAPF) en heeft in 2016 de strategische keuze gemaakt om de dienstverlening te richten op ondernemings- en beroepspensioenfondsen. In lijn hiermee wordt het pensioenbeheer voor verplichtgestelde bedrijfstak-pensioenfondsen de komende jaren afgebouwd. In 2016 zijn de eerste deelnemers in het CBAPF ingestroomd. Tegelijkertijd dalen het aantal deelnemers van bedrijfstak-pensioenfondsen. Per saldo leidt dit tot een daling van de administratievergoeding.



Internationale activiteiten



ALGEMEEN

Achmea Internationaal is actief in landen waar we onze kernkwaliteiten kunnen inzetten: Turkije, Slowakije, Griekenland, Ierland en Australië. Wij investeren in landen waar Achmea met haar kernkwaliteiten, Schade, Zorg, via bancair en online (directe) distributie, concurrentievoordeel weet te realiseren. We versnellen in bestaande markten en richten ons op penetratie in grote volwassen markten. Ook binnen onze internationale activiteiten richten we ons op verdere digitalisering.

Bruto premieomzet

In 2016 steeg de bruto premieomzet met 6% naar €1.192 miljoen (2015: €1.124 miljoen) gedreven door onze activiteiten in Turkije. Gecorrigeerd voor valuta-effecten bedraagt de groei 10%.

In 2016 is bij onze Turkse activiteiten de bruto premieomzet gestegen naar €368 miljoen (2015: €331 miljoen). De groei is met name in het schadesegment (o.a. motor casco en woonverzekeringen) waar we marktaandeel winnen. In Turkije is onze portefeuille motor aansprakelijkheidsverzekeringen zeer gering. In Turkse Lira groeit de bruto premieomzet met 23% (2016: TL 1,2 miljard 2015: TL 1,0 miljard).

In een krimpende Griekse schademarkt is onze premieomzet met €310 miljoen (2015: €312 miljoen) stabiel gebleven. Ook hebben wij ons marktaandeel weten te vergroten. Dit is mede het gevolg van groei op ons directe online verzekeringsmerk Anytime waar het aantal autopolissen is gestegen tot 292 duizend (2015: 258 duizend). Hiermee zijn we in 2016 op auto-verzekeringen marktleider geworden.

Ook in Slowakije zien we sterke groei in de digitale kanalen (36% premiegroei ten opzichte van 2015). In totaal groeit de bruto premieomzet in ons Slowaakse bedrijf met 9% tot €348 miljoen (2015: €318 miljoen).

RESULTATEN

	2016	2015	Δ
Bruto premieomzet	1.192	1.124	6%
Netto verdiende premie	959	901	6%
Opbrengsten uit beleggingen	249	233	7%
Overige baten	29	31	-6%
Totaal operationele baten	1.237	1.165	6%
Schades, uitkeringen en mutatie verzekeringstechnische verplichtingen	881	829	6%
Bedrijfskosten	284	263	8%
Overige lasten	47	29	62%
Totaal operationele lasten	1.212	1.121	8%
Operationeel resultaat	25	44	-43%

In Ierland hebben we in 2016 onze dienstverlening verder verbeterd. Dit heeft er mede voor gezorgd dat we een hoge waardering krijgen van het PIBA⁶ (3e positie) en dat meer klanten voor onze producten kiezen. In een stabiele markt is de nieuwe productie APE (Annual Premium Equivalent) van ons Ierse levenbedrijf daarom gegroeid met 25% (2016: €72 miljoen en 2015: €57 miljoen). Inkomsten inclusief premies uit beleggingscontracten zijn gestegen met 21% tot €602 miljoen (2015: €497 miljoen).

Ten slotte is in Australië, in samenwerking met Rabobank, een uniek distributieconcept neergezet wat heeft geleid tot een verdubbeling van de bruto premie omzet van Australië tot €12 miljoen.

Bedrijfskosten

De bedrijfskosten stijgen met 7% naar €284 miljoen (2015: €263 miljoen), voornamelijk als gevolg van investeringen in de digitale groeistrategie en oriëntatie op nieuwe groeimarkten.

Operationeel resultaat

Het operationeel resultaat bedraagt €25 miljoen (2015: €44 miljoen). Met name bij onze activiteiten in Turkije groeit de winst. Dit ondanks het toegenomen landenrisico. In 2015 was de winstgevendheid incidenteel hoog door onder meer de overgang naar een nieuwe pensioenregeling in Ierland en de vrijval van voorzieningen door de afwikkeling van enkele juridische claims. Gecorrigeerd voor deze eenmalige posten, is het onderliggend operationeel resultaat gestegen met €3 miljoen.

DILEMMA

Risicoselectie versus solidariteit in schadeverzekeren

De basis van verzekeren is solidariteit: samen risico's delen die je individueel niet kan dragen. Wij zijn echter in staat om op basis van een individueel risicoprofiel de premie te bepalen. Dit zou ertoe kunnen leiden dat de premie voor bepaalde verzekerden onbetaalbaar

wordt. De vraag is waar de grens ligt tussen enerzijds individuele risicoselectie en prijsstelling en anderzijds de betaalbaarheid van premies voor risicogroepen met een hoog risicoprofiel.

6) Professional Insurance Brokers Association

Overige activiteiten

OPERATIONEEL RESULTAAT
OVERIGE ACTIVITEITEN
€ -230 miljoen

OPERATIONEEL RESULTAAT
ACHMEA REINSURANCE
€ 12 miljoen

BRUTO PREMIEOMZET
ACHMEA REINSURANCE
€ 360 miljoen

BEHEERD VERMOGEN SYNTRUS
ACHMEA REAL ESTATE & FINANCE
€ 18,1 miljard

behoefte van diversificatie en winstbijdrage aan Achmea. Door een solide herverzekeringsdekking bedroeg de impact van het noodweer in juni voor Achmea €152 miljoen¹ (waarvan €20 miljoen voor Achmea Reinsurance Company welke onderdeel is van segment Overige), op een totale schadelast bij klanten van €319 miljoen.

Het operationeel resultaat nam in 2016 af tot €12 miljoen (2015: €40 miljoen). Naast de invloed van het noodweer in juni 2016 werd het resultaat in 2015 positief beïnvloed door hogere koerswinsten op beleggingen.

In 2016 is de bruto premieomzet met €148 miljoen gedaald vergeleken met 2015 als gevolg van de herstructurering van de herverzekeringsprogramma's op leven in verband met Solvency II en externe marktfactoren.

Syntrus Achmea Real Estate & Finance

Het beheerd vermogen in vastgoed en hypotheeklen is toegenomen tot €18,1 miljard (2015: €15,8 miljard). De stijging is vooral het gevolg van een grotere hypotheekportefeuille. Syntrus Achmea Real Estate & Finance verwelkomde in 2016 vijf nieuwe institutionele beleggers als klant. Het totaal aantal klanten kwam daarmee op 64. De beheervergoeding steeg naar €69,8 miljoen (2015: €63,5 miljoen). Dit is voornamelijk het gevolg van stijgende inkomsten uit hypotheeklen door de verdere groei van deze portefeuille.

Staalbankiers

Achmea heeft de verkoop van de private banking-activiteiten van Staalbankiers aan Van Lanschot op 15 december 2016 succesvol afgerond. Tevens is een resterend deel van de kredietportefeuille overgedragen naar Achmea Bank. We streven naar een afwikkeling van de overige activiteiten van Staalbankiers en het teruggeven van de banklicentie in de loop van 2017.

1) €132 miljoen voor het segment Schade & Inkomsten.

RESULTATEN

(€ MILJOEN)

	2016	2015	Δ
Totaal inkomen	334	593	-43%
<i>Waarvan bruto premieomzet</i>	360	508	-29%
Bedrijfskosten	440	427	3%
Rente kosten	63	62	2%
Overige lasten	61	201	-74%
Totaal operationele lasten	564	690	-18%
Operationeel resultaat	-230	-97	n.b.

n.b.: niet betekenisvol

ALGEMEEN

Het segment Overige Activiteiten omvat onze strategische deelnemingen, het resultaat van onze Shared Service Centers, activiteiten op holdingniveau, Achmea Reinsurance, Syntrus Achmea Real Estate & Finance, Independer en Staalbankiers.

Operationeel resultaat

Het resultaat van het segment Overige Activiteiten wordt in sterke mate bepaald door de kosten die niet worden toegerekend aan de segmenten, rentekosten en het resultaat van diverse groepsmaatschappijen. In 2016 bedraagt het operationeel resultaat €230 miljoen negatief (2015: €97 miljoen negatief). Het lagere resultaat komt voornamelijk voort uit de vorming van een

voorziening in verband met de geplande verdere reductie van het aantal arbeidsplaatsen de komende planperiode. De impact hiervan op het resultaat van het segment Overige Activiteiten bedraagt €82 miljoen. Independer draagt positief bij aan ons operationeel resultaat.

BEDRIJFSONDERDELEN

Achmea Reinsurance Company

Achmea Reinsurance is de herverzekeringsexpert van Achmea en vervult drie functies: adviseur, inkoper en risicodragers. In haar rol als groepsherverzekerder en risicodragers biedt Achmea Reinsurance primair herverzekeringsdekking aan de juridische entiteiten binnen Achmea. Daarnaast heeft Achmea Reinsurance een externe herverzekeringsportefeuille opgebouwd ten

BELEGGINGEN

ONS BELEGGINGSBELEID

Achmea heeft een strak omkaderd, risicobudget gestuurd, beleggingsbeleid. De kern van ons beleid ligt vooral op de lange termijn en dit vullen we, in lijn met onze coöperatieve achtergrond, prudent in. Daarnaast stellen we strikte limieten aan partijen waarin wij investeren en passen we een strenge benadering van risico toe.

Om de afspraken jegens onze klanten na te kunnen komen en de continuïteit van ons bedrijf te kunnen waarborgen worden de premies belegd. Dit gebeurt binnen de replicerende beleggingsportefeuille die de waardeveranderingen in de verplichtingen, voornamelijk door rente- en spreadbewegingen, zoveel mogelijk volgt. In de 2e helft van 2016 zijn tevens de eerste stappen gezet om voor het pensioen- en levenbedrijf te migreren naar kapitaalafdekking. Hiermee wordt de rentegevoeligheid van de solvabiliteit beperkt die voortkomt uit het gebruik van de Ultimate Forward Rate (UFR) in de waardering van de verplichtingen. De replicerende portefeuille bestaat uit staats- en bedrijfsobligaties, hypotheekleningen, derivaten en kasgeld.

Daarnaast staat een gedeelte van onze beleggingen tegenover het eigen vermogen en dekt daarmee in principe geen verplichtingen af. Deze beleggingen zijn ondergebracht in de rendementsportefeuille. Met deze portefeuille streven we naar een maximaal rendement voor het beschikbare marktrisicobudget. Bij de vaststelling van dit budget houden we rekening met onze risicobereidheid. Deze is gebaseerd op ons gewenste solvabiliteit, onze liquiditeitspositie en de gewenste maximale winstbeweeglijkheid. Deze portefeuille belegt onder meer in converteerbare

obligaties, staatsobligaties van opkomende markten, aandelen, vastgoed, private equity en grondstoffen.

Het doelrendement voor beide portefeuilles wordt vastgesteld via mandaten, inclusief outperformance doelstellingen voor de verschillende vermogensbeheerders.

VERANTWOORD BELEGGEN

Als institutioneel belegger willen we onze beleggingen voor eigen risico verantwoord beleggen. Dit om invloed uit te oefenen op het gedrag van ondernemingen waarin we beleggen. Via adviesgesprekken en bijeenkomsten adviseren en stimuleren we onze klanten om ook verantwoord te beleggen. De keuze blijft echter aan hen om dit wel of niet te doen.

We zijn ondertekenaar van de UN Principles for Responsible Investment en de UN Principles for Inclusive Finance, participeren in de Carbon en Water Disclosure Projecten en onderschrijven meerdere (internationale) richtlijnen. Voor een overzicht hiervan, verwijzen we naar onze website: Richtlijnen Verantwoord Beleggen. De maatschappelijk verantwoord beleggingscijfers zijn opgenomen in [bijlage G](#).

Ons verantwoord beleggen beleid bestaat uit vijf pijlers: 1. Uitsluitingenbeleid 2. Engagement: in gesprek met ondernemingen (via 'enhanced engagement' en 'focus engagement') 3. Stemmingen op aandeelhoudersvergaderingen van instellingen waarin wij belegd hebben 4. Integratie ESG-criteria 5. Impactbeleggingen. Meer informatie over het verantwoord beleggen beleid is te vinden op onze website: Verantwoord Beleggen.

IMPACT INVESTMENTS: GREEN BONDS

Een toenemend aantal bedrijven en instellingen, waaronder EIB, Tennet en Rabobank financiert zich niet alleen via 'gewone' obligaties, maar ook via Green Bonds. Dit zijn obligaties uitgegeven ter financiering van 'groene' projecten zoals hernieuwbare energie, energie efficiëntie (bijv. zeer goed geïsoleerde bouw) en CO₂ uitstootarme transport. Uitgevende instellingen vergroten hiermee zowel de interne als externe bewustwording van de eigen groene activiteiten. Beleggers in Green Bonds stimuleren de groene activiteiten bij de uitgevende instelling.

Zeer belangrijk bij een belegging in Green Bonds is de vraag of de opbrengsten ook daadwerkelijk bij groene projecten terecht komen en dat er gerapporteerd wordt over de behaalde resultaten. Achmea investeert in Green Bonds uitgegeven door instellingen die zich conformeren aan de "Green Bond Principles" die zijn ontwikkeld door de International Capital Market Association (ICMA) in samenwerking met beleggers en uitgevende instellingen. Daarnaast wordt op basis van eigen analyses een opinie gevormd over de via Green Bond gefinancierde projecten. In 2016 heeft Achmea €236 miljoen (2015: €226 miljoen) belegd in Green Bonds.

Het enhanced engagementprogramma omvatte in 2016 gesprekken met ondernemingen op zeventien thema's, waaronder Global Compact schendingen,

ENGAGEMENTS

	2016		2015	
	AANTAL DEELNEMINGEN	AANTAL ONDERWERPEN	AANTAL DEELNEMINGEN	AANTAL ONDERWERPEN
Namens Achmea	141	160	280	606
Robeco	141	160	133	151
BMO	⁻¹	⁻¹	147 ²	455 ²
Namens Achmea IM / klanten van Achmea Incl. Achmea Beleggingsfondsen Beheer (ABB)	96	107	96	110

STEMMINGEN

	2016		2015	
	AANTAL AAND. HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN	AANTAL AAND. HOUDERS-VERGADERINGEN	AANTAL STEMMEN
Namens Achmea	824	11.177	1.717	22.373
Achmea Investment Management ³	824 ⁴	11.177 ⁴	1.669	21.922
BMO	⁻¹	⁻¹	48 ²	451 ²
Namens Achmea IM / klanten van Achmea Incl. Achmea Beleggingsfondsen Beheer (ABB)	3.345⁴	40.684⁴	3.213	39.131

1) Doordat m.i.v. 2016 de Achmea Gesepareerde Beleggingsdepots (GBDs) zijn geliquideerd, is het vermogensbeheer hiervoor beëindigd.

2) Q1 t/m Q3 2015

3) Voorheen Syntus Achmea Vermogensbeheer (SAVB)

4) Daling t.o.v. 2015 komt doordat met ingang van 2016 Achmea Beleggingsfondsen Beheer (ABB) organisatorisch onderdeel uitmaakt van Achmea Investment Management. Door sterke overlap tussen het beleggingsmandaat voor ABB en het aandelenmandaat van een aantal klanten van Achmea Investment Management, leidt dit nauwelijks tot stijging bij Achmea Investment Management van het aantal aandeelhoudersvergaderingen waarop stemmen zijn uitgebracht.

Milieu-uitdagingen voor de olie- en gassector, CO₂ management in de vastgoedsector, Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen en Veilige arbeidsomstandigheden in de kledingsector. In 2016 zijn er drie nieuwe ondernemingen toegevoegd aan het programma en zijn er in totaal 11 gesprekken gaande. Bij de drie nieuwe ondernemingen is het thema Corruptie onderwerp van de gesprekken. Met vijf ondernemingen zijn in 2016 de enhanced engagementtrajecten succesvol afgerond.

In het focus engagementprogramma richten wij ons op ondernemingen die gerelateerd zijn aan de vijf kernthema's van Achmea: Mensenrechten, Arbeidsrechten, Gezondheid, Natuur en Klimaat. Eind 2015 is gekozen voor het kernthema Gezondheid, met het focus engagementthema 'Duurzaamheidsrisico's en -kansen in de biofarmaceutische industrie'. In 2016 hebben we verdere voortgang geboekt bij het bereiken van de engagementdoelstellingen.

BELEGGINGSRENDEMENTEN

Het resultaat op beleggingen voor eigen rekening⁵ eindigde met €1.249 miljoen (2015: €1.239 miljoen) €10 miljoen hoger dan over 2015. Dit kwam tot stand ondanks de daling in directe beleggingsopbrengsten van €51 miljoen als gevolg van de lagere rentes. Gestegen koersen op voornamelijk grondstoffen zorgden voor een toename van €66 miljoen. Daarnaast kende de vastgoedportefeuille een positieve herwaardering van €29 miljoen door een waardeinstijgingen op voornamelijk woningen. Deze twee effecten compenseren ook het lagere indirecte resultaat van €34 miljoen op vastrentende waarden. Dit resultaat nam af als gevolg van lagere realisaties.

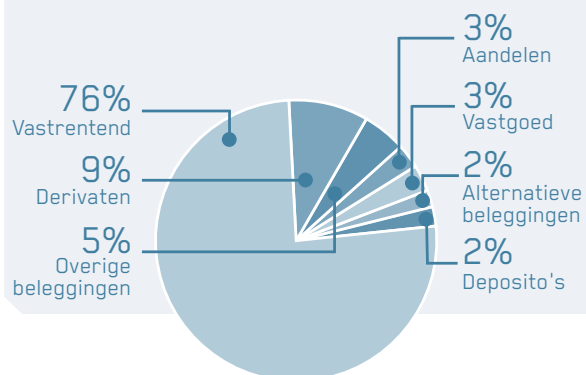
VASTRENTENDE PORTEFEUILLE

Mede door de gedaalde rente in de langere looptijden is de waarde van onze vastrentende portefeuille in 2016 met 3% toegenomen tot €35,8 miljard (eind 2015: €34,6 miljard). Hiervan is ruim €18,3 miljard (eind 2015: €18,5 miljard) oftewel 51% (eind 2015: 53%) belegd in staatsobligaties, staatsgerelateerde obligaties en staatsgegarandeerde leningen. 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. Mede vanwege onze activiteiten in Ierland en Griekenland beleggen wij ook in de staatsobligaties van deze landen (respectievelijk €310 miljoen en €7 miljoen eind 2016).

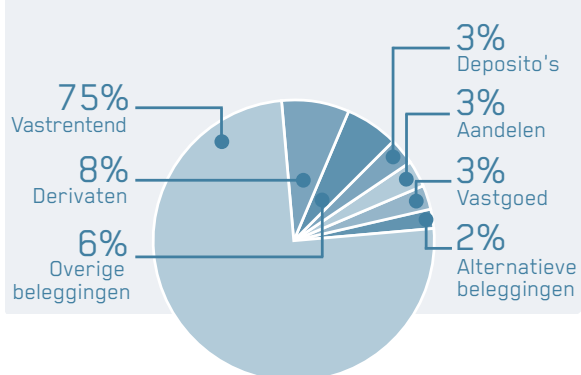
We hebben de samenstelling van onze vastrentende portefeuille in 2016 verder aangepast ten gunste van directe woninghypotheken. Deze portefeuille is toegenomen tot €5,8 miljard (2015: €3,8 miljard).

5) Het beleggingsresultaat is geschoond voor fair value resultaten en overige beleggingsopbrengsten welke een directe relatie hebben met de verzekeringsverplichtingen.

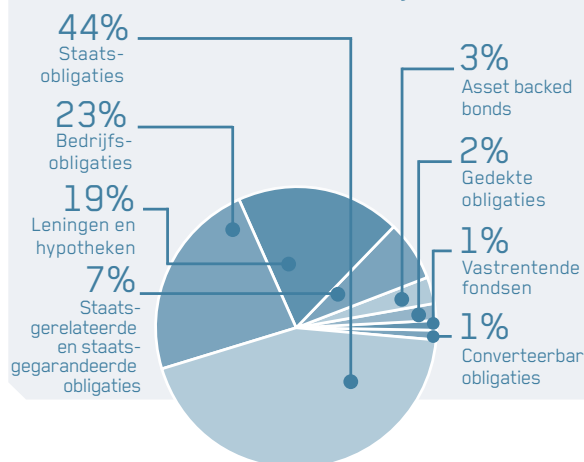
Totale beleggingsportefeuille¹
(31-12-2016: €47,4 miljard)



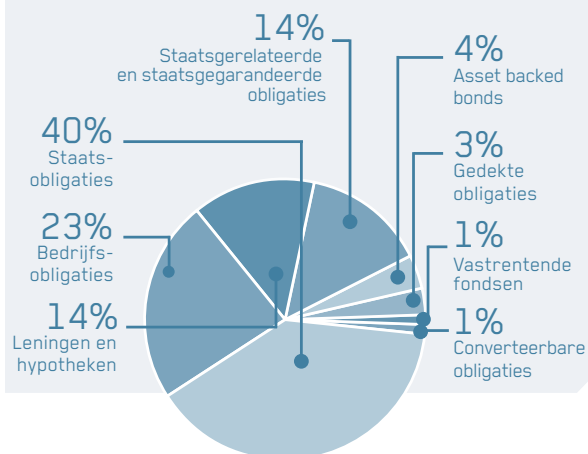
Totale beleggingsportefeuille¹
(31-12-2015: €46,0 miljard)



Relatieve verdeling vastrentende portefeuille
(31-12-2016: €35,8 miljard)



Relatieve verdeling vastrentende portefeuille
(31-12-2015: €34,6 miljard)



Hiermee verhogen we het rendement van onze portefeuille en verbeteren we de samenstelling van replicerende beleggingsportefeuille. We hebben het aandeel directe hypotheek in onze portefeuille in 2016 vergroot via de kanalen Tellius Toekomstvast, Woonfonds, Centraal Beheer Achmea en Hypotrust Woonbewust. De verdere opbouw van onze positie in directe Nederlandse woning hypotheek hebben we gefinancierd vanuit de verkoop van staatsobligaties en covered bonds. Het valutarisico en rentemismatchrisico tussen beleggingen en verplichtingen dekken we af met derivaten.

Onze vastrentende portefeuille is prudent belegd. Een groot deel van de portefeuille heeft een AAA-rating. De toename van het percentage vastrentende waarden zonder rating tot 17% (eind 2015: 12%) is het gevolg van de opbouw van ons aandeel in directe hypotheek.

AANDELEN- EN ALTERNIEVE BELEGGINGSPORTEFEUILLE

Onze aandelenportefeuille bedroeg eind 2016 €1,5 miljard (eind 2014: €1,2 miljard), een aandeel van 3,2% in onze totale beleggingsportefeuille. Positieve waardeontwikkeling van de portefeuille in 2016 van circa 10,9% alsmede aankopen heeft de omvang van deze portefeuille doen toenemen. Op dit moment is onze aandelenportefeuille voor 78% belegd in volwassen aandelenmarkten (eind 2015: 85%) en voor 22% in opkomende markten (eind 2015: 15%). Naast onze aandelenportefeuille beheren we ook een portefeuille met alternatieve beleggingen zoals private equity, hedgefondsen, infrastructuur en grondstoffen. Deze portefeuille bedroeg eind 2016 €1,2 miljard (eind 2015: €1,1 miljard). De stijging van de olieprijs in 2016 heeft het rendement op de beleggingscategorie grondstoffen positief beïnvloed. Het valutarisico op onze posities in aandelen en alternatieve beleggingen dekken wij grotendeels af.

1) In het jaarrapport worden vastrentende fondsen weergegeven als onderdeel van de vastrentende portefeuille en vastgoed fondsen als onderdeel van vastgoed. In de jaarrekening zijn deze beleggingscategoriën onderdeel van aandelen en soortgelijke beleggingen.

TOP 5 BELEGGINGEN STAATSOBLIGATIES

(€ MILJOEN)

	31-12-2016	31-12-2015	RATING
Nederland	8.921	8.930	AAA
Duitsland	4.141	2.842	AAA
Frankrijk	1.343	1.465	AA
Oostenrijk	504	523	AA+
Finland	448	417	AA+

VERDELING VASTRENTENDE PORTEFEUILLE NAAR RATING

	31-12-2016	31-12-2015
AAA	43%	43%
AA	15%	15%
A	12%	15%
BBB	11%	13%
<BBB	2%	2%
Geen rating ¹	17%	12%
Totaal	100%	100%

1) Bevat de allocatie naar directe hypotheke

VASTGOEDPORTEFEUILLE

Onze vastgoedportefeuille is gedurende 2016 met €1,4 miljard (eind 2014: €1,4 miljard) constant gebleven en kent een aandeel van 3,0% van onze totale beleggingsportefeuille. Eind 2016 bestond onze vastgoedportefeuille voor €1,1 miljard uit directe vastgoedbeleggingen, waarvan 41% woningen, 31% winkelpanden, 24% kantoorpanden en 4% overig onroerend goed. Onze vastgoedportefeuille omvatte daarnaast €286 miljoen aan indirecte vastgoedbeleggingen.

Conform onze verwachting heeft 2016 een herstel laten zien van de waardeontwikkeling van woningen. We verwachten dat huizenprijzen de komende jaren

verder zullen stijgen. Voor het segment kantoren in onze portefeuille verwachten we een verdere afvlakking van de waardedalingen. Voor het segment winkels verwachten we het komend jaar nog enige waardedaling waarna deze daarna zal afvlakken. De retailmarkt kent nog steeds een uitdagende periode. Naar verwachting zal ook de komende jaren het middensegment in de retail onder druk blijven staan. Kleine en middelgrote steden zullen te maken krijgen met steeds meer leegstand, ook op A1 locaties. Wij blijven onze vastgoedportefeuille dan ook 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.

KAPITAAL- EN RISICOMANAGEMENT

Achmea heeft als financiële dienstverlener te maken met verzekeringsrisico, marktrisico, tegenpartijrisico, liquiditeitsrisico, operationeel risico, compliance risico en strategisch risico.

Effectief kapitaal- en risicomanagement zorgt ervoor dat Achmea over voldoende kapitaal beschikt en dat risico's tijdig worden onderkend en weloverwogen worden beheerst. Achmea heeft een kapitaal- en risicomanagementbeleid dat hier effectief invulling aan geeft.

Belangrijke ontwikkelingen voor kapitaal- en risicomanagement in 2016:

- Solvency II, het nieuwe solvabiliteitsregime voor verzekeraars in de Europese Unie, trad op 1 januari 2016 in werking.
- Achmea beschikt over een stevige kapitaalspositie onder Solvency II. De Solvency II ratio is in 2016 afgenomen door verschillende eenmalige posten, zoals de inzet van kapitaalbuffers om de stijging van de zorgpremies te beperken en de hagelcalamiteit in juni.
- Er blijven onzekerheden in de wereldeconomie, de financiële markten en de politiek. Belangrijke externe gebeurtenissen in 2016 waren: Brexit, de lage rente, de coup poging in Turkije, de Amerikaanse verkiezingen en het Italiaanse referendum.
- Belangrijke interne gebeurtenissen in 2016 waren: het verkrijgen van een vergunning voor het Centraal Beheer APF; het besluit om de verkoop van bestaande 2e pijler pensioenverzekeringen te beëindigen; het besluit tot beëindiging van de dienstverlening aan verplichtgestelde bedrijfstakpensioenfondsen; de aangekondigde verkoop van re-integratiebedrijf Winnock en van de private banking activiteiten van Staalbankiers.
- Het verliescompensatie vermogen van uitgestelde

belastingen (Loss Absorbing Capacity of Deferred Taxes, LACDT) is bepaald volgens een zorgvuldig proces waarbij uitgebreid is gekeken naar herstel mogelijkheden. De Nederlandsche Bank (DNB) heeft begin februari 2017 guidance gegeven over de elementen die zij betreft bij de beoordeling van de LACDT. Achmea zal haar berekening van de LACDT uiterlijk in het tweede kwartaal van 2017 in lijn brengen met de guidance van DNB. Hierdoor bestaat ten aanzien van de waardering van deze component onzekerheid.

- De Tweede Kamer heeft een concept wetsvoorstel aangenomen met betrekking tot een verbod op winstuitkering vanuit (basis)zorgverzekeraars. De juridische interpretatie van het wetsvoorstel en de mogelijke consequenties voor de solvabiliteit worden momenteel nader onderzocht.

In dit hoofdstuk geven we een nadere toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen in de kapitaal- en liquiditeitspositie, het risicoprofiel en het risicomanagement systeem. In toelichting 50 (p. 225) Kapitaal- en risicomanagement in de jaarrekening staat een uitgebreide beschrijving van het risicomanagement systeem en het kapitaalmanagement. Op Solvency II cijfers per 1 januari 2016 is geen accountantscontrole toegepast. Voor meer informatie zie de paragraaf '[Over dit verslag](#)'.

KAPITAAL- EN LIQUIDITEITSPPOSITIE

Achmea streeft ernaar om continu voldoende gekapitaliseerd te zijn. Dit is nodig om op korte en lange termijn de belangen van alle stakeholders te waarborgen. Belangrijk hierbij is om minimaal te voldoen aan de kapitaaleisen onder Solvency II en het behalen van onze rating ambities.

Solvency II

Achmea hanteert voor de berekening van het vereiste kapitaal ('Solvency Capital Requirement (SCR)') onder Solvency II een door de college van toezichthouders goedgekeurd partieel intern model. Hierbij worden de kapitaalvereisten voor enkele verzekeringsrisico's van de schade- en inkomensverzekeringen berekend met een intern model. Dit intern model wordt gebruikt door de Nederlandse schadeverzekeraars, Achmea Reinsurance Company en de Griekse dochter InterAmerican Property & Casualty Insurance Company SA. De andere risico's worden berekend met de standaardformule van Solvency II.

De solvabiliteitsratio onder Solvency II bedraagt 181% (1 januari 2016: 196%)¹.

SOLVABILITEITSRATIO² (€ MILJOEN)

	31-12-2016	01-01-2016
Toegestaan Solvency II eigen vermogen	8.345	9.167
Vereist kapitaal	4.623	4.688
Surplus	3.722	4.479
Solvency II ratio	181%	196% ¹

Het aanwezige Solvency II eigen vermogen bedraagt €8.345 miljoen (1 januari 2016: €9.167 miljoen).

¹) Nieuwe inzichten hebben geleid tot aanpassing van het spreadrisico in 2015.

²) Cijfer is exclusief het bancaire bedrijf en vermogensbeheer.

TOEGESTAAN SOLVENCY II EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

	31-12-2016	01-01-2016	Δ
Tier 1 onbeperkt	5.385	6.233	-848
Tier 1 beperkt	911	911	0
Tier 2	1.356	1.327	29
Tier 3	693	696	-3
Totaal toegestane Solvency II eigen vermogen	8.345	9.167	-822

De relatie tussen het IFRS eigen vermogen en het aanwezig eigen vermogen onder Solvency II is toegelicht in toelichting 50 Kapitaal- en risicomangement in de jaarrekening.

Belangrijke ontwikkelingen in de solvabiliteitspositie

De Solvency II ratio is met 15% gedaald door met name een afname van het toegestane eigen vermogen (TEV). Het TEV is beïnvloed door een aantal bijzondere lasten waaronder de hagelcalamiteit en de ophoging van de voorziening voor letselschades, een aanpassing van de kostenaanname in het Nederlandse pensioen- en levenbedrijf en een wijziging in eliminatie van de verzekeringscontracten voor de pensioenregeling eigen personeel. Dividend- en couponbetalingen op kapitaalinstrumenten zorgden ook voor een daling van het TEV. Rente- en spreadontwikkelingen hadden daarentegen een positief effect op het TEV.

De daling van het vereist kapitaal werd vooral gedreven door een daling van het marktrisico en een hoger verliescompensatievermogen van de verwachte winsten. Binnen marktrisico is sprake van een forse daling van het spread risico samenhangend met de verkoop van een portefeuille obligaties met een hoger kapitaalsbeslag, ten dele gecompenseerd door een hoger aandelen- en renterisico. Het tegenpartij risico nam toe door de uitbreiding van de hypotheekportefeuille.

De verzekeringsrisico's namen na diversificatie licht toe door portefeuille-ontwikkelingen en de gedaalde rente. Een kwantitatieve toelichting van de SCR is te vinden in de paragraaf 'Risicoprofiel'.

Rating agencies

Rating agencies hanteren hun eigen methodologie voor het beoordelen van de kredietwaardigheid van een onderneming. Hieronder zijn de ratings opgenomen die door de rating agencies aan de entiteiten van Achmea zijn toegekend.

RATINGS

ENTITEIT	TYPE	S&P	FITCH	MOODY'S
Holding				
Achmea B.V.	CCR	BBB+		
Verzekeringseeniteiten				
Achmea Schade-verzekeringen N.V.	CCR/IFSR	A		
Achmea Zorgverzekeringen N.V.	CCR/IFSR	A		
Achmea Pensioen- & Levensverzekeringen N.V.	CCR/IFSR	A		
Achmea Reinsurance Company N.V.	IFSR	A-		
Bankentiteiten				
	CCR lange termijn	A-	A	
Achmea Bank N.V.	CCR korte termijn	A-2	F1	
	Secured debt programma	A-		
Achmea Bank N.V.	Covered bond programma		AAA	AAA

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

Standard & Poor's (S&P) heeft in juli 2016 de rating van Achmea B.V. met één 'notch' verlaagd naar een BBB+ rating. De ratings van de belangrijkste verzekeringsentiteiten zijn daardoor bijgesteld naar een A-rating. Achmea Reinsurance Company heeft een A(min)-rating. In februari is de outlook bijgesteld naar 'negative'. Achmea Bank heeft daarnaast een rating van Fitch. De outlook van Fitch verbeterde van negatief naar 'stable' (A, 'stable outlook').

Achmea stuurt mede op het kapitaalsurplus (berekend volgens het kapitaalmodel van S&P) ten opzichte van een AA-niveau, 'debt leverage ratio'³ en de 'fixed charge coverage ratio'⁴. Beide ratio's zijn negatief beïnvloed door de ontwikkeling van het resultaat in 2016. Onze debt leverage ratio ontwikkelde zich naar 26,4% (2015: 25,5%). De fixed charge coverage ratio kwam uit op -/0,9x (2015: 4,1x).

Kapitaal- en liquiditeitsstromen

Toegang tot de kapitaal- en geldmarkten vindt plaats zowel vanuit Achmea Bank als van Achmea B.V.. Financiering van de verzekeringsentiteiten vindt plaats vanuit de holding. Dit kan in de vorm van kapitaalstortingen of het verlenen van achtergestelde leningen.

De onderstaande tabel geeft – aanvullend op het kasstroomoverzicht in de jaarrekening – een uitgebreid overzicht van de kapitaal- en liquiditeitsstromen van Achmea B.V. en andere holding entiteiten.

- 3) *Debt leverage: niet-bancaire schulden en perpetuuls als percentage van de som van het totale eigen vermogen, niet-bancaire schulden en perpetuuls minus goodwill.*
- 4) *Fixed charge coverage ratio: de verhouding tussen vaste financieringslasten en het operationeel resultaat gecorrigeerd voor rente en afschrijvingen. Naar voorbeeld Standard & Poor's is de berekening aangepast op amortisatie van immateriële activa. Over 2016 is grondslag van de berekening gewijzigd.*

Achmea heeft een goede toegang tot kapitaalmarkten en beschikt hierdoor over voldoende flexibiliteit om volatiliteit in solvabiliteit en liquiditeit te kunnen ondervangen.

KAPITAAL- EN LIQUIDITEITSSTROMEN OP HOLDINGNIVEAU⁵

(€ MILJOEN)

Holdingliquiditeit aanvang 2016	470
Geldmiddelen ontvangen uit operationele activiteiten	
Reinsurance Nederland	72
Internationaal	35
Overig	21
Opbrengsten uit desinvesteringen	7
Financiering / groepsactiviteiten	
Netto betaalde rente	-52
Dividend en couponbetalingen	-234
Netto mutatie leningen	-2
Verrekening via belastingen	-49
Holdingactiviteiten	-18
Investerings in bedrijfsonderdelen en deelnemingen	
Internationaal	-1
Bancaire activiteiten	-34
Overig	-96
Netto mutatie geldmiddelen	-351
Holdingliquiditeit ultimo 2016	119

5) Dit betreft Achmea B.V. en alle wijzigingen in liquiditeit die betrekking hebben op verantwoordelijkheden van de holding en zijn exclusief de wijzigingen in liquiditeitspositie die betrekking hebben op (specifieke) operationele activiteiten.

Onder holdingliquiditeit verstaat Achmea alle aan de holding toegewezen banksaldi en de kortlopende overige vorderingen -/- schulden van de holdingmaatschappijen, welke zijn: Achmea BV, Achmea Interne Diensten NV, Achmea Services NV en Eureka Eastern Europe Holding BV.

Gedurende 2016 is de holdingliquiditeit afgenomen met €351 miljoen naar €119 miljoen. Deze afname is vooral veroorzaakt door betalingen van €286 miljoen aan onze aandeelhouders en verstrekkers van financieringen. Daarnaast heeft Achmea €131 miljoen geïnvesteerd voor de aankoop van de minderheidsbelangen van Independent en Inshared en een kapitaalstorting ten behoeve van de overname van een resterend deel van de kredietportefeuille van Staalbankiers. Ontvangsten van €135 miljoen zijn verkregen door dividenden van dochters en verkoop en liquidatie van groepsmaatschappijen. In 2016 hebben er geen funding transacties voor Achmea B.V. plaatsgevonden.

De liquiditeit van onze bankbedrijven is ruim boven de wettelijke eisen. Voor Achmea Bank is in totaal €50 miljoen onderhandse senior ongedekte obligaties geplaatst. Daarnaast is €600 miljoen in RMBS⁶ geplaatst in november 2016. Verder heeft Achmea Bank €500 miljoen senior ongedekte obligaties en €60 miljoen in de onderhandse markt afgelost. Tenslotte is €568 miljoen RMBS notes afgelost in juni 2016.

DIVIDENDBELEID

Bij de kapitaaluitbreiding in april 2009 is met de aandeelhouders overeengekomen dat de dividend-uitkeringen aan gewone aandeelhouders 45% van de nettowinst toerekenbaar aan aandeelhouders zullen bedragen. Hierbij wordt in dividendvoorstellen rekening gehouden met prudent financieel beleid.

6) Residential Mortgage Backed Security

Als de solvabiliteit aan het eind van het jaar boven de 130% (op basis van partieel intern model) ligt, maakt de Raad van Bestuur bij winst een dividendvoorstel. Het dividendvoorstel is primair gebaseerd op de lange termijn financiële soliditeit van de groep en van de bij de vennootschap betrokken stakeholders. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de kapitaalontwikkeling over de planperiode, de ontwikkeling van de liquiditeit, de uitkomsten van scenario- en stresstesten en diverse ratio's vanuit een rating agency perspectief, zoals de kapitaalspositie onder S&P, de debt leverage ratio en de fixed charge coverage ratio.

Op basis van al deze indicatoren maakt de Raad van Bestuur een zorgvuldige afweging voor de uitkering van dividend. Een besluit om dividend uit te keren moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering (zie het hoofdstuk Governance voor een nadere toelichting).

RISICOPROFIEL

Een beschrijving van het algemene risicoprofiel van Achmea volgt hierna aan de hand van de SCR (Solvency Capital Requirement) uitkomsten zoals berekend met het partieel intern model en de uitkomsten van de integrale risicoanalyse die periodiek door het management wordt uitgevoerd.

Partieel intern model

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van het risicoprofiel van Achmea aan de hand van de SCR uitkomsten van de hoofd risico's zoals berekend met het partieel intern model.

N.B.: Een nadere toelichting op de berekening van de solvabiliteit is te vinden in toelichting 50 (p. 225) Kapitaal- en risicomanagement in de jaarrekening.

SOLVENCY CAPITAL REQUIREMENT (€ MILJOEN)

	31-12-2016	01-01-2016	Δ
Marktrisico	2.291	2.422	-131
Tegenpartijrisico	560	467	93
Levenrisico	1.861	1.771	90
Zorgrisico	1.861	1.835	26
Schaderisico	770	742	28
Immateriële activa	4	45	-41
Diversificatie	-2.645	-2.570	-75
Basic Solvency Capital Requirement	4.702	4.712	-10
Verliescompensatievermogen	-706	-685	-51
Operationeel risico	596	615	-19
Solvency Capital Requirement (Cons)	4.592	4.642	-80
SCR Overige financiële sectoren & andere entiteiten	31	34	-3
SCR Ring Fenced Funds	0	12	-12
Solvency Capital Requirement	4.623	4.688	-95

De in de tabel opgenomen post verliescompensatievermogen bestaat uit het verliescompensatievermogen van verwachte winsten en het verliescompensatievermogen van uitgestelde belastingen.

Een groot deel van de SCR komt direct voort uit het productenaanbod en wordt gevormd door het verzekeringsrisico dat bestaat uit het levenrisico, zorgrisico en schaderisico. De totale omvang hiervan is in 2016 na diversificatie licht toegenomen. Als financiële dienstverlener is Achmea ook blootgesteld aan marktrisico, vanwege haar beleggingsportefeuille, minimumgaranties en winstdeling (levensverzekeringen)

en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) en retail bankproducten (hypotheeken, deposito's en spaarrekeningen). Het marktrisico is het afgelopen jaar gedaald. Verder bestaat het risicoprofiel volgens de SCR uit het tegenpartijrisico voor de blootstelling aan allerlei tegenpartijen en het operationeel risico voor ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen.

Belangrijkste risico's

Bij de integrale risicoanalyse worden de belangrijkste risico's periodiek geïdentificeerd en beoordeeld. Het risicobeeld is in 2016 niet ingrijpend gewijzigd ten opzichte van 2015. De winstgevendheid en 'free capital generation' zijn evenals vorig jaar prominente thema's. In 2016 is de lage rente nadrukkelijk gevolgd. Daarbij is besloten om de hedgingstrategie aan te passen.

Belangrijke thema's voor de middellange- en lange termijn, de strategische risico's, zijn:

- Winstgevendheid en 'free capital generation'. Dit thema heeft onder meer betrekking op de externe omstandigheden en de toekomstige winstgevendheid. Externe omstandigheden die nauwlettend gevolgd worden, zijn de lage rentestand, wijzigende wet- en (fiscale) regelgeving en externe druk op de premiestelling bij Zorg. Bij de toekomstige winstgevendheid wordt onder meer aandacht besteed aan het inspelen op externe ontwikkelingen, onze wendbaarheid en aanpassingsvermogen in de snel veranderende omgeving, competenties en talenten en datamanagement.
- De verkoop van producten via distributiepartners zoals Rabobank vanwege invloed hiervan op de financiële resultaten.
- Het snel genoeg invulling geven aan digitale transformatie om ICT mogelijkheden te benutten. Daarnaast zijn inherente aandachtspunten bij een groot veranderingsprogramma de kostenniveaus in de IT-keten, de time to market en het tempo van het adopteren van nieuwe technologische ontwikkelingen.

Achmea volgt deze thema's nauwlettend, als onderdeel van de periodieke bewaking van het risicoprofiel en het jaarlijkse risico- en solvabiliteitsbeoordelingsrapport ORSA (Own Risk and Solvency Assessment).

Indien nodig neemt Achmea aanvullende maatregelen. Belangrijke thema's hierbij voor de korte termijn zijn:

- Rentewontwikkeling
- Veranderingen in wet- en regelgeving
- Aansprakelijkheidsclaims producten, diensten en activiteiten
- Informatiebeveiliging
- Verzekeringstechnische gebeurtenissen zoals catastrofes en meer letselschaden
- Ontwikkeling langlevensrisico
- Schokken op de financiële markten
- Reputatie

Deze thema's en de afgeleide risico's worden beheerst als onderdeel van het reguliere risicobeleid zoals beschreven in toelichting 50 (p. 225) Kapitaal- en risicomangement in de jaarrekening.

RISICOMANAGEMENT SYSTEEM

Door de invoering van Solvency II heeft Achmea haar risicomangement systeem in de afgelopen jaren aangepast. Aanpassingen zijn de toepassing van het partieel intern model, het integreren van de regelgeving in het risicomangement systeem, het inrichten en uitvoeren van de jaarlijkse eigen risico- en solvabiliteitsbeoordeling (ORSA) en het inrichten van het Solvency II rapportageproces.

S&P kijkt als onderdeel van de kredietbeoordeling ook naar de volwassenheid van Enterprise Risk Management bij verzekeraars. Het risicomangement systeem bij Achmea is dit jaar onveranderd als 'sterk' beoordeeld. S&P geeft aan dat dit onder meer betekent dat risicomangement een belangrijke rol speelt in de

besluitvorming en dat er sprake is van sterke capaciteiten om risicoposities te identificeren, te meten en te beheren.

Veranderingen in 2016

Het risicomangement systeem wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig aangepast. In 2016 zijn onder meer de volgende veranderingen doorgevoerd:

- Op groepsniveau vond een herinrichting plaats van de tweedelijns functies onder Solvency II. Sleutelfuncties onder Solvency II zoals de actuariële functie, risicomangement functie en de compliance functie zijn herkenbaar afzonderlijk gepositioneerd in de afdeling Risk & Compliance, onder directe aansturing van de Chief Risk Officer in de Raad van Bestuur. Binnen de Nederlandse verzekeringsdivisies is de plaats van de Operationele Risk & Compliance teams verplaatst van de financieel directeur naar de divisievoorzitter.
- Het inzicht in het integrale beeld van het risicoprofiel en de beheersing is verder verbeterd door het samenvoegen van de risico- en compliance rapportage tot één rapportage.
- De risicobereidheid ('risk appetite') is op een aantal punten aangepast. Daarbij is de risicobereidheid niet materieel gewijzigd. De aanpassingen hadden vooral te maken met een aanscherping van onze risk appetite statements en bijbehorende Kritische Risico Indicatoren (KRI's).
- Door de invoering van Solvency II is het kapitaalbeleid gerelateerd aan de Solvency II modellen. Achmea gebruikt voor de sturing een door de toezichthouder goedgekeurd partieel intern model.

Financiële risico's

Ontwikkelingen en maatregelen op het gebied van financiële risico's:

- Onder Solvency II is de solvabiliteitsratio van Achmea gevoelig voor een verandering in de rente. Om de rentegevoeligheid van de Solvency II solvabiliteitsratio te verminderen heeft Achmea besloten om de hedging-

strategie hierop aan te passen. Achmea heeft een adequaat en prudent beleggingsbeleid waarbij de toekomstige verplichtingen aan polishouders als uitgangspunt worden genomen. Rentebewegingen beïnvloeden de waarde van bezittingen en verplichtingen en daarmee ook de balans tussen beide. Achmea beschermt zich door middel van derivaten zoals swaps en swaptions tegen de invloed van rentebewegingen om deze balans stabiel te houden. Zo kan Achmea in de toekomst de uitkeringen aan de polishouders blijven doen. Om de waarde van de toekomstige verplichtingen aan de polishouders te berekenen moeten deze worden verdisconteerd met een rentecurve. Het rentebeleid van Achmea is traditioneel gericht op het beheren van het renterisico op economische basis waarbij de verplichtingen worden verdisconteerd met de swap curve. Met de invoering van het Solvency II regime op 1 januari 2016, wordt de solvabiliteit van Achmea bepaald op basis van de Solvency II grondslagen. De solvabiliteit onder Solvency II is ook gevoelig voor de beweging van de rente, zij het op een andere wijze dan op basis van de swap curve. De Solvency II curve heeft op de zeer lange termijn een gefixeerd renteniveau, waar de rente voor de lange looptijden naar toe beweegt. Hierdoor is de rentegevoeligheid onder Solvency II anders dan op economische basis. De wijze waarop wij ons beschermen tegen rentebewegingen is aangepast.

- Het marktrisicobudget van de beleggingsportefeuille is gelijk gehouden. Daarbij is Achmea doorgegaan met de verdere uitbreiding van de hypotheekportefeuille. Verder zijn er kleinere aanpassingen doorgevoerd in de beleggingsmix om het rendement te verbeteren.
- De zorgkosten zijn in 2016 sneller gestegen dan aan het begin van het jaar werd ingeschat. De ontwikkeling van de kosten van geneesmiddelen is hiervan onder meer de oorzaak. Daarnaast is er een groeiende maatschappelijke druk op zorgverzekeraars om eigen reserves in te zetten bij de premiestelling. Uiteindelijk stellen de verzekeraars de premie in concurrentie

vast en wordt onder meer rekening gehouden met de solvabiliteitsontwikkeling en de stabiliteit van de premie, ook in toekomstige jaren. Deze aspecten zijn meegewogen in de nieuwe premiestelling voor 2017.

- De hagelcalamiteit in juni heeft geleid tot een grote schadelast die impact heeft op het verzekeringsresultaat. Dit heeft mede geleid tot nader onderzoek en maatregelen rondom herverzekering en premiestelling voor de schadeverzekeringen.

Niet-financiële risico's

Ontwikkelingen en maatregelen op het gebied van de niet-financiële risico's:

- In 2016 is er extra aandacht besteed aan privacy. Achmea is begonnen met de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) die op 25 mei 2018 zal ingaan. Verder geldt vanaf 1 januari 2016 de verplichting om datalekken te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.
- De aandacht voor informatiebeveiliging blijft onveranderd hoog vanwege cybercriminaliteit en de toenemende digitalisering. De volwassenheid van de informatiebeveiliging wordt periodiek beoordeeld en waar nodig zijn maatregelen genomen.
- Achmea heeft goede resultaten gerealiseerd op het AFM Klantbelang Dashboard en scoorde daar bovengemiddeld. Achmea heeft in de afgelopen tijd onder meer aandacht besteed aan klachtenmanagement en productontwikkeling en beide verbeterd.
- Het Internal Control Framework is verder aangescherpt in lijn met de organisatieaanpassingen, inclusief de kwaliteit van de vastlegging van de uitgevoerde controles.



GOVERNANCE



Bij schade of inbraak snel een nieuwe ruit. Veilig en vertrouwd.



GOVERNANCE

Verslag van de Raad van Commissarissen	73
Corporate Governance	83
Biografieën bestuurders en commissarissen	92

Verslag van de Raad van Commissarissen

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2016

De Raad van Commissarissen vervult haar taken vanuit drie rollen: (1) toezichtsrol (inclusief formele goedkeuringen), (2) adviesrol (gevraagd en ongevraagd) en (3) werkgeversrol.

Dit jaar waren de strategie van de Groep, de doorontwikkeling van de organisatie en de afronding van het driejarig veranderprogramma Vernellen & Vernieuwen belangrijke onderwerpen op de agenda van de Raad van Commissarissen. Het programma Vernellen & Vernieuwen is eind 2016 afgerond. Met de uitvoering van dit programma heeft Achmea zich ontwikkeld naar een klantgedreven, slagvaardige en flexibele organisatie. In 2016 heeft de organisatie zich verder doorontwikkeld doordat deze meer is ingericht naar marktketens, waarmee de bedrijfsvoering efficiënter is gemaakt. De bedrijfskosten zijn sinds de start van het programma Vernellen & Vernieuwen fors afgenomen. In 2016 is uitvoerig stilgestaan bij de kapitaals-, liquiditeits- en solvabiliteitspositie van de Groep alsook bij de onderwerpen rentabiliteit en free capital generation. Daarnaast waren de strategie van de Groep, het Business Plan 2017-2019 en de macro economische omgevingsanalyse die van invloed is op de strategie van Achmea, meermaals onderwerp van bespreking. In de commissies van de Raad van Commissarissen kwamen onder meer risicobeheer, compliance, het vereenvoudigd Achmea beloningsbeleid en management development aan de orde. De samenstelling van de Raad van Commissarissen kreeg ruim aandacht vanwege een vacature in de Raad van Commissarissen en de benoeming van een nieuwe voorzitter.

De Raad van Commissarissen beoordeelt de relatie met de Raad van Bestuur als goed. De kwaliteit van de verslagen en informatie die aan de Raad van Commissarissen zijn verschaft, was van een goed niveau en de verslagen en informatie zijn mede op basis van suggesties van de Raad van Commissarissen, verder verbeterd. Waar van toepassing worden in de rapportages de belangen voor alle stakeholders van de onderneming evenwichtig meegenomen.

De Raad van Commissarissen had in 2016 in het bijzonder aandacht voor de successieplanning en samenstelling van de Raad van Bestuur in verband met de opvolging van de heer Arendse in 2017.

In 2016 zijn er veertien vergaderingen van de Raad van Commissarissen gehouden, elf gewone vergaderingen en drie extra vergaderingen. De Raad van Commissarissen beschikt over drie commissies die de volledige Raad van Commissarissen adviseren: het Audit & Risk Committee, de Remuneratiecommissie en de Selectie & Benoemingscommissie. Het Audit & Risk Committee heeft in 2016 negen vergaderingen gehouden, de Remuneratiecommissie vijf en de Selectie & Benoemingscommissie heeft zes vergaderingen gehouden. Vrijwel alle vergaderingen werden door alle leden bijgewoond, er waren slechts enkele absenties. Leden die afwezig waren, voorzagen de vergadering op voorhand van hun inbreng. Alle vergaderingen zijn gehouden op het hoofdkantoor van Achmea in Zeist.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen een bedrijfsbezoek afgelegd bij het onderdeel Oudedagsvoorziening (ODV) in Leusden en heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur in een

periode van 1 week in juni 2016 zo'n vijftien innovatieve bedrijven in Silicon Valley bezocht.

Strategie, Vernellen & Vernieuwen en Samen Waarmaken

Eén van de kerntaken van de Raad van Commissarissen is de bewaking van de uitvoering van en de advisering over de strategie van Achmea. De strategie was in 2013 bepaald waarbij uitdagende doelen zijn gesteld in het kader van versterking van Klantbelang Centraal in doen en denken, en het realiseren van een moderne, klantgedreven organisatie, concurrerende kosten en een verantwoord rendement. In 2016 lag de focus op de consistente en consequente uitvoering van de strategie waarin het Groepsbrede programma Vernellen & Vernieuwen een belangrijke plaats innam. Onderdeel daarvan is het verlagen van de kosten, het verbeteren van de efficiency alsmede versterking van de digitale klantbediening en de verbetering van het verdienmodel naar de toekomst. Dit doet Achmea onder meer door het investeren in strategische initiatieven.

Op deze terreinen heeft de Raad van Commissarissen voortgang kunnen constateren. De scores op het AFM-dashbord Klantbelang Centraal zijn sterk verbeterd. Er zijn grote stappen gezet in de transformatie van IT-systemen. Doordat de organisatie meer is ingericht naar marktgerichte ketens, in combinatie met een nieuw merkenbeleid met focus op marketing en verkoop, wordt de organisatie efficiënter. Van het programma Vernellen & Vernieuwen is veel gerealiseerd. De doelstellingen van Vernellen & Vernieuwen zijn nagenoeg allemaal gehaald en de realisatie wordt in volle omvang zichtbaar in 2017. Ondanks de ingrijpende veranderingen blijft de medewerkerbetrokkenheid hoog. Daarnaast stelt de

Raad van Commissarissen vast dat afscheid is genomen van verlieslatende activiteiten en activiteiten die niet meer passen bij de strategie van Achmea. Tegelijkertijd is geïnvesteerd in digitale klantbediening en strategische initiatieven om het lange termijn rendement te verhogen, bijvoorbeeld door de oprichting van het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds waarmee de nieuwe strategie voor Oudedagsvoorziening wordt vormgegeven, het vernieuwen van de samenwerking met Rabobank en het ontwikkelen van een nieuwe Internationale strategie.

Met de Raad van Bestuur stelde de Raad van Commissarissen vast dat er veel is gerealiseerd en dat tegelijkertijd door veranderende omgevingsfactoren, zoals de veranderende eisen van de klant, technologische, sociale, economische en (geo)politieke ontwikkelingen, de komende jaren verdere maatregelen nodig zijn voor een op lange termijn duurzaam verdienmodel. De Raad van Commissarissen onderschrijft en benadrukt het belang dat de Raad van Bestuur hecht aan het nader terugdringen van kosten en complexiteit en het tegelijkertijd verder inzetten op de digitale klantbediening, vernieuwing en innovaties. Dat leidt tot een forse veranderopdracht.

In meerdere sessies zijn de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen ingegaan op de strategie. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur gesproken over de financiële ambities van de groep, de economische onzekerheden en daarmee samenhangende uitdagingen, scenario's en gevoeligheden en de door de Raad van Bestuur geformuleerde maatregelen voor de korte en lange termijn. De Raad van Commissarissen heeft daarbij onder meer aandacht gevraagd voor verbetering van de structurele performance, voor het op peil houden van de liquiditeit en de inrichting van de organisatie in verband met de forse veranderopdracht die de Raad van Bestuur heeft geformuleerd.

Eind 2016 werd ingestemd met het Business Plan 2017-2019 en het Budget voor 2017 goedgekeurd. Met het programma Versnellen & Vernieuwen is het fundament van Achmea verbeterd. De wereld om ons heen blijft volop in verandering. Verandering in de klantwens, technologische ontwikkelingen en innovaties. Daarnaast zijn er ook economisch en politiek de nodige veranderingen. In de nieuwe planperiode blijft vernieuwing van de dienstverlening centraal staan. Het credo hierbij is 'Samen Waarmaken', waarmee verdere uitvoering gegeven wordt aan de strategie. Achmea focust op verzekeringen en diensten in het schade-, inkomens- en zorgdomein, de Oudedagsvoorzieningen en internationale activiteiten via het directe en bancaire kanaal. De digitale transformatie maakt onderdeel uit van het business plan.

Daarnaast wordt op korte termijn gefocust op verbetering van rentabiliteit, free capital generation om toekomstige groei mogelijk te maken en het voorzien in de benodigde liquiditeit en solvabiliteit. Vernieuwing van businessmodellen, het uitlijnen van de activiteiten van de Groep op de behoefte van de onderdelen en strategische initiatieven gericht op de mogelijkheden om Achmea en het resultaat op middellange termijn te versterken, maken eveneens onderdeel uit van het business plan. De Raad van Commissarissen heeft uitvoerig stilgestaan bij de door de Raad van Bestuur voorgestelde maatregelen en de urgentie van het uitvoeren van die maatregelen, mede nodig vanwege de aanhoudende druk op het verdienmodel van verzekeraars. De Raad van Commissarissen onderschrijft de door de Raad van Bestuur geformuleerde plannen, de genomen maatregelen en de urgentie van het uitvoeren daarvan.

In 2016 lag bij de uitvoering van de internationale strategie de focus op i) groei in bestaande markten mede op basis van de kernkwaliteiten in de Nederlandse bedrijfsonderdelen, ii) het ontwikkelen

van een digitale schadeverzekeraar in bestaande internationale markten met inzet van online competentie vanuit het Nederlandse bedrijf, iii) onderzoek naar mogelijkheden in een selectie van opkomende markten. De Raad van Commissarissen is goed geïnformeerd over de voortgang van de uitvoering van de strategie langs de focuspunten. De Raad van Commissarissen stelt met genoegen vast dat de Raad van Bestuur veel aandacht heeft gegeven aan de mogelijkheden om andere markten te betreden als innovatieve digitale verzekeraar.

Samenstelling Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur is in 2016 ongewijzigd gebleven. Per 1 januari 2017 is de heer Michel Lamie toegetreden tot de Raad van Bestuur. Deze benoeming voorziet in de vacature in de Raad van Bestuur van Chief Financial Officer die ontstaat door het terugtreden van de heer Huub Arendse per 1 april 2017. De heer Lamie was, tot zijn aantreden, in diverse functies werkzaam bij een aantal verzekeraars (waaronder ook Achmea) als laatste bij De Goudse NV als bestuursvoorzitter.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De samenstelling van de Raad van Commissarissen was verschillende malen onderwerp op de agenda. In februari 2016 is de heer Wim de Weijer na benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders toegetreden tot de Raad van Commissarissen van Achmea B.V.

Per 9 augustus 2016 is de heer Erik van de Merwe teruggetreden als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en als lid van het Audit & Risk Committee. De heer Aad Veenman is per genoemde datum benoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en heeft het voorzitterschap van het Audit & Risk Committee neergelegd op 2 december 2016, op het moment dat het benoemingsproces van zijn opvolger, de heer Roel Wijmenga, was afgerond. De Raad van Commissarissen



buigt zich over de invulling van de vacature die is ontstaan in de Raad van Commissarissen.

Financien en risico

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 ieder kwartaal uitgebreid gesproken over de financiële situatie van Achmea op basis van de halfjaar- en kwartaalcijfers, naast de bespreking en goedkeuring van het jaarverslag en de jaarrekening over 2015. Bij deze besprekingen, waarbij bij de jaar- en halfjaarrapportages ook de externe accountant aanwezig was, ging de aandacht uit naar de effecten van de hagelcalamiteit en klimaatverandering, de samenstelling van het resultaat, baten, kosten, risico's en fte's. Ook bespreken de Raad van Commissarissen en het Audit & Risk Committee regelmatig belangrijke zaken in het kader van de jaarrekening, ook met de externe accountant. De Raad van Commissarissen heeft indringend aandacht gevraagd bij de Raad van Bestuur voor structurele resultaatsverbetering en maatregelen ter beperking van de rentegevoeligheid van de Solvency II ratio. De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat de Raad van Bestuur de ingrijpende maatregelen ter verbetering van de structurele performance heeft genomen en het proces van de totstandkoming van de periodieke meerjarenplanning (rolling forecast) verder verankerd heeft in de organisatie.

Risico's en het effect daarvan op Achmea waren ook in 2016 weer een belangrijk onderwerp voor de Raad van Commissarissen. Onderdeel hiervan zijn de risicobereidheid van de Groep, risico- en compliance rapportages die periodiek besproken worden en de bijzondere nieuwe risico's die zich ontwikkelen. Zo is in 2016 uitvoerig stilgestaan bij interne beheersing waaronder privacy regelgeving, herijking van kostenaannames closed book, cybersecurity, integriteitsregels, beheersing uitbestedingen en het borgen van het productgoedkeuringsproces (ook wel Product Approval & Review Proces of PARP genoemd).

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat gedurende het jaar de aandacht voor risicobereidheid verder in de organisatie en de bedrijfsplanning is verankerd en dat de integrale risicorapportage verder is verbeterd.

De Raad van Commissarissen heeft goedkeuring gegeven aan het zorgvuldig afgewogen voorstel van de Raad van Bestuur aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om over 2015, conform het geldende dividendbeleid, dividend uit te keren aan de gewone aandeelhouders en de preferente aandeelhouders.

Naleving wet- en regelgeving en (accountants) controle

De Raad van Commissarissen signaleerde dat in 2016 de nalevingsvereisten vanuit wet- en regelgeving, extern toezicht en (inter)nationale (branche) organisaties wederom zijn toegenomen. De Raad van Commissarissen staat positief tegenover duidelijkheid en transparantie over de eisen van de toezichthouders. Het tijdsbeslag hiervoor, voor zowel de Raad van Bestuur als de organisatie, blijft onverminderd hoog.

De Raad van Commissarissen en zijn commissies hebben uitgebreid gesproken over onder andere de impact van de Algemene Verordening Gegevensbescherming en de invoering van Solvency II.

Ook zijn in het Audit & Risk Committee en de Raad van Commissarissen met de externe accountant en Internal Audit de conclusies in de management letter en het audit memorandum uitvoerig besproken. Onderwerpen als de borging van betrouwbaarheid van het Solvency II-rapportageproces en datagovernance en het borgen van het Product Approval & Review Proces trajecten zijn aan de orde gekomen.

Beloning

Achmea heeft een eigen Achmea Beloningsbeleid, dat in overeenstemming is met wetgeving zoals de

Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen (WBFO) 2015 en de (internationale) regelgeving op basis waarvan DNB en de AFM toezicht uitoefenen. Ook voldoet het aan wetgeving die voor specifieke onderdelen van de Groep geldt, zoals de Wet normering topinkomens (WNT) voor topfunctionarissen bij het zorgverzekeringsonderdeel van Achmea.

Achmea heeft in de afgelopen jaren vanuit haar identiteit diverse aanpassingen gedaan en versoeringen doorgevoerd in het beloningsbeleid voor bestuursleden en het senior management. De Raad van Commissarissen ziet als hoogste orgaan toe op het beleid en de algemene gang van zaken van de onderneming, waaronder de eindverantwoordelijkheid voor het beloningsbeleid. In dat kader ziet hij erop toe dat het beloningsbeleid van de Groep voldoet aan de beginselen voor een beheerst beloningsbeleid. De Remuneratiecommissie van Achmea oefent controle uit op het beloningsbeleid van de Groep en adviseert aan de Raad van Commissarissen. Daarnaast adviseert de Remuneratiecommissie de Raad van Commissarissen over de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Vaststelling van de remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen vindt plaats door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

In 2015 is de Wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen (WBFO) 2015 in werking getreden. Achmea voldoet aan deze wet, waarbij in 2016 geen materiële wijzigingen in het beleid nodig waren. Zo was de variabele beloning in de Achmea cao al beperkt tot maximaal 20% van de vaste beloning voor de beperkte groep cao medewerkers in Nederland met een variabele beloning. Voor Nederlandse medewerkers van wie de beloning niet (uitsluitend) uit de Achmea cao volgt, voldoet het beloningsbeleid aan de wettelijke voorwaarden (gemiddeld niet meer dan maximaal 20%). Dat komt doordat de variabele beloning in 2012 en 2013 voor deze categorie al meer dan gehalveerd was.

Sinds 2011 geldt in het Achmea beloningsbeleid in binnen- en buitenland een variabele beloning van maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis, zodat ook de variabele beloning van buitenlandse medewerkers beheerst is. Ook aan de WBFO bepalingen met betrekking tot de maximering van een eventuele vertrekvergoeding voor bestuurders en dagelijks beleidsbepalers is in 2016 voldaan. Voor bestuurders en dagelijks beleidsbepalers geldt een vertrekvergoeding van maximaal 100% van de vaste beloning op jaarbasis.

Achmea publiceert in detail over haar beloningsbeleid in het Achmea Remuneratierapport 2016 dat in mei 2017 verschijnt en wordt gepubliceerd op www.achmea.nl.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Achmea B.V. had in 2015, conform het advies van de Remuneratiecommissie, besloten tot verhoging van de vergoeding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. In 2016 bleef het in 2015 aangepaste beleid ongewijzigd; bij nieuwe benoemingen en wijzigingen in 2016 zijn de beloningen vastgesteld in overeenstemming met dit beleid. Over de beloning van de Raad van Commissarissen in 2016 wordt gerapporteerd in de Toelichting 30 van de jaarrekeningen in het Remuneratierapport dat in mei 2017 verschijnt op www.achmea.nl.

Permanente educatie

In 2016 zijn drie permanente educatiesessies georganiseerd voor de leden van de Raad van Commissarissen. Alle sessies werden door nagenoeg alle commissarissen bijgewoond.

In de eerste permanente educatiesessie is aandacht besteed aan de Wet langdurige zorg. In de tweede uitgebreide permanente educatie/innovatiesessie is aandacht besteed aan disruptieve innovatie in de financiële sector. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hebben verschillende innovatieve

bedrijven bezocht in Silicon Valley, waarbij gekeken is hoe innovaties nieuwe business modellen mogelijk maken bij financiële dienstverlening en welke effecten nieuwe technologieën op de eigen omgeving hebben. Daarbij is dieper ingegaan op onder andere zorginnovaties, digital branding, extreme customer focus, blockchaintechnologie en machine learning. In de derde permanente educatiesessie is de Algemene Verordening Gegevensbescherming uitgebreid behandeld.

De leden van de Raad van Commissarissen worden eveneens uitgenodigd voor de permanente educatiesessies die worden georganiseerd door de kern Onder toezicht staande ondernemingen, ook wel Otso's genoemd, zijnde Achmea Schadeverzekeringen N.V., Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. en Achmea Zorgverzekeringen N.V. binnen de Groep.

De Raad van Commissarissen is van mening dat permanente educatie waarde toevoegt aan het functioneren van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur.

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. Eens 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. Deze wordt besproken in een besloten deel van de vergadering. De voorzitter van de Raad van Commissarissen bespreekt de uitkomst eveneens met de Raad van Bestuur.

In de evaluatie van de Raad van Commissarissen kwamen in 2016 de volgende punten aan bod: de relatie van de Raad van Commissarissen met de Raad van Bestuur,

de Centrale Ondernemingsraad 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, tijdsbesteding en informele contacten. De conclusie van de evaluatie was dat de Raad van Commissarissen over het algemeen goed functioneert en dat de samenwerking binnen en met de commissies goed verloopt. Er is ruimte voor debat, verschillende meningen en het bespreken van gevoelige onderwerpen. De Raad functioneert onafhankelijk en is goed 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. Daarnaast worden de informatievoorziening en transparantie door de Raad van Bestuur en de kwaliteit van de rapportages als positief beoordeeld.

De aangedragen suggesties voor verbetering in 2016, onder andere een meer formele terugkoppeling vanuit het Audit & Risk Committee van de Raad van Commissarissen aan de Raad van Commissarissen van de kern Otso's, terugbrengen van de omvang van het Audit & Risk Committee, vaste terugkoppeling over de adviezen en besluiten van de Raad van Commissarissen van de kern Otso's aan de Raad van Commissarissen van de Groep en extra aandacht voor innovatie en trends in maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed daarvan op de strategie zijn opgepakt en gerealiseerd.

Als suggesties voor verbetering in 2017 zijn onder meer besproken: verdere verbetering van de werking van de governance van de Raden van Commissarissen van Otso's binnen de Groep in relatie tot de Raad van Commissarissen van de Groep en extra aandacht voor visionaire discussie over de Groepsstrategie.

Dilemma's

De Raad van Commissarissen besprak in 2016 tevens een aantal dilemma's waaronder, de invloed van nieuwe innovatieve en disruptieve technologieën op de strategie en het toekomstige bedrijfsmodel, de impact van de lage rente, de invloed van de rentebewegingen op de solvabiliteit, de impact van klimaatverandering op de schadelast en de houdbaarheid naar de toekomst van de forse inzet van reserves van het zorgbedrijf om de stijging van de premie voor de basisverzekering te beperken.

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 primaire aanspreekpunt voor aandeelhouders. De voorzitter van de Raad van Commissarissen voert 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 in maart 2016 heeft de voorzitter van de Raad van Commissarissen het uitvoerende toezicht door de Raad toegelicht.

In het kader van de binding met de klanten en leden van Vereniging Achmea worden de leden van de Raad van Commissarissen uitgenodigd voor Ledenraadvergaderingen van Vereniging Achmea.

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 2016 tweemaal in beslotenheid gesproken met de externe accountant, waarbij onder andere is stilgestaan bij de concrete maatregelen ter verbetering van de performance, de sturing op het behalen van doelen, de wijzigingen in de Finance kolom van de Groep en het proces rondom de jaarafsluiting. 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 goed verloopt. 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. PwC heeft in 2016 extra aandacht besteed aan de vergelijking met andere internationale verzekeraars (benchmarking). 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 jaarlijks het Auditplan door het Audit & Risk Committee vastgesteld. Het auditmemorandum 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. 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

De Raad van Commissarissen heeft geconstateerd dat de integratie van de holdingstafafdelingen Compliance en Operational Risk Management heeft plaatsgevonden. De compliance functie is hiermee goed verankerd in de organisatie en tegelijkertijd efficiënter ingericht. De risicorapportage en de compliance rapportage zijn in 2016 samengevoegd in één rapport waarmee het inzicht in het integrale risicobeeld van Achmea verder wordt verbeterd. In het Audit & Risk Committee wordt een toelichting gegeven op de rapportage waarmee een overzicht wordt gegeven van de belangrijke ontwikkelingen en aandachtspunten rondom de belangrijkste risico's van Achmea, alsmede een toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen binnen bedrijfsonderdelen en bijzonderheden rondom de verschillende financiële, operationele en compliance risico's.

Relatie met de Centrale Ondernemingsraad

Leden van de Raad van Commissarissen hebben in 2016 roulerend ieder afzonderlijk een vergadering van de Centrale Ondernemingsraad bijgewoond. De Raad van Commissarissen ervaart hierin een goede werkrelatie en een constructieve en openhartige dialoog tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Ondernemingsraad. De relatie tussen de Raad van Commissarissen en de Centrale Ondernemingsraad is goed. Volgens het versterkt aanbevelingsrecht conform de wet mag de Centrale Ondernemingsraad (1/3) voor drie van de negen Raad van Commissarissen-zetels een kandidaat voordragen. De Centrale Ondernemingsraad is het ermee 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, waarbij sprake is van belangrijke belangenverstrengelingen, in het jaarverslag



bekend worden gemaakt. Dergelijke transacties hebben in 2016 niet plaatsgevonden.

De Raad van Commissarissen heeft in 2016 een commissie Risk Self Assessment ingesteld die bij nieuwe nevenfuncties van de leden van de Raad van Commissarissen adviseert aan de voorzitter van de Raad van Commissarissen over potentiële belangenverstrengeling.

VERSLAG VAN HET AUDIT & RISK COMMITTEE

De reguliere vergaderingen van het Audit & Risk Committee stonden in 2016 in het teken van het analyseren en bespreken van de resultaten gedurende de verslagperiode, het evalueren en bespreken van de jaar- en halfjaarcijfers voor externe publicatie en de kwartaalcijfers voor toezending aan de aandeelhouders voor consolidatiedoelstellingen, evenals het bespreken van daarmee samenhangende controlerapporten van de externe accountant. Ook zijn door het jaar heen de risicorapportages, compliance rapportages en auditmemoranda uitgebreid besproken en heeft de jaarlijkse bespreking van de actuariële certificering plaatsgevonden. Het Audit & Risk Committee is samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen, te weten de heer Roel Wijmenga (voorzitter), de heer Aad Veenman, mevrouw Lineke Sneller, mevrouw Petri Hofsté (samenstelling per 31 december 2016). De vergaderingen van het Audit & Risk Committee worden bijgewoond door de voorzitter van de Raad van Bestuur, de Chief Financial Officer, de Chief Risk Officer en de externe accountant. Op verzoek van de voorzitter worden de directeuren Internal Audit, Financiën, Compliance en Risk Management uitgenodigd voor de voor hen relevante agendapunten. 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 2015 is veel aandacht besteed aan de solvabiliteits- en

liquiditeitspositie van Achmea en de samenstelling van het resultaat. Daarnaast is het voorstel tot en de zorgvuldige afweging van de Raad van Bestuur inzake de uitkering van dividend aan de houders van preferente en gewone aandelen uitgebreid besproken en is de toereikendheidstoets per jaareinde 2015 aan de orde geweest. Ook is stilgestaan bij het afsluitproces, met name bij Zorg, en de vaststelling van de Solvency II ratio.

Het Audit & Risk Committee heeft in 2016 regelmatig gesproken over de voortgang in de veranderagenda en het programma Versnellen & Vernieuwen, mede aan de hand van de rolling forecast en het Business Plan 2016-2018. Daarbij is uitgebreid stilgestaan bij de fte- en kostenreductiedoelstellingen in dat verband, de kapitaals-, liquiditeits- en solvabiliteitspositie van Achmea en de maatregelen ter verbetering daarvan. Andere onderwerpen die de commissie heeft besproken zijn de impact van het oprichten van een Algemeen Pensioenfonds, het Recovery Plan 2016, de Own Risk en Solvency Assessment, het Regular Supervisory Report (de voorbereidende Solvency II rapportage) en de Achmea Valuation 2015.

Daarnaast is meerdere keren gesproken over de herijking van de key controls in het kader van het Control Framework, de risicobereidheid en kapitaal hedging (met als doel de solvabiliteit onder Solvency II minder gevoelig te maken voor rentewijzigingen). Het Audit & Risk Committee is over kapitaal hedging uitgebreid geïnformeerd en heeft dit onderwerp uitgebreid besproken. Het Audit & Risk Committee onderschrijft de in dat kader door de Raad van Bestuur genomen maatregelen.

Bij de behandeling van de Compliance rapportages waren vooral privacy, datakwaliteit en het Product Approval & Review Proces belangrijke thema's. Ook zijn de periodieke risicorapportages besproken. Medio 2016 zijn beide rapportages geïntegreerd tot één Risk & Compliance rapportage.

Het Audit & Risk Committee heeft de realisatie en herijking van het Auditplan besproken. De doorlooptijd van audits is daarbij als aandachtspunt benoemd. Het Internal Audit charter is in 2016 geactualiseerd, er wordt nu in het charter nadrukkelijker aandacht gegeven aan de Otso governance in relatie tot de Hoofdlijnen van Organisatie en Besturing van Achmea. Ook zijn in 2016 het Risico charter en de Independence Policy aangepast, evenals de Risk Appetite.

Het Audit & Risk Committee heeft uitgebreid gesproken over de interne beheersing rondom de IFRS Liability adequacy test voor Achmea Pensioen & Leven. De aanbevelingen die naar aanleiding van een onderzoek zijn gedaan met als doel de voorspelbaarheid van de toetsuitkomsten en de beheersbaarheid van het onderliggende proces te verbeteren zijn geïmplementeerd. Daarnaast is periodiek ingegaan op de IFRS toereikendheidstoetsen.

Het Audit & Risk Committee is bovendien in 2016 middels deepdives geïnformeerd over de strategie voor Oudedagsvoorzieningen, kapitaal hedging, het Achmea Control Framework en Beleggingen.

Het Audit & Risk Committee is uitgebreid ingegaan op het tegenvallende jaarresultaat. Het tegenvallende resultaat was het gevolg van onder andere de grote schade naar aanleiding van de hagelcalamiteit als gevolg van de 'supercel' eind juni, aangepaste verwachtingen inzake letselschade en de sterk gestegen kosten in de Zorg. Er is met de Raad van Bestuur van gedachten gewisseld over de mogelijkheden voor verbetering van het resultaat, zowel het financieel resultaat als het operationeel resultaat. Vastgesteld is dat goede voortgang wordt gemaakt op grote dossiers zoals Oudedagsvoorzieningen en het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds. De commissie onderschrijft de door de Raad van Bestuur getroffen maatregelen voor een structurele verbetering van het resultaat.

Eind 2016 werd het Business Plan 2017-2019 en het Budget voor 2017 uitgebreid besproken en heeft de commissie hierover positief geadviseerd aan de Raad van Commissarissen. De commissie heeft uitvoerig stilgestaan bij de door de Raad van Bestuur noodzakelijk geachte aanvullende maatregelen, mede door de aanhoudende en doorgaande druk op het verdienmodel van verzekeraars. De commissie onderschrijft en benadrukt de noodzaak tot het nemen van aanvullende maatregelen om de winstgevendheid te vergroten.

Het Audit & Risk Committee en PwC hebben de management letter van PwC besproken, waarbij de verbetering van de structurele winstgevendheid van Achmea aan bod is gekomen. Daarnaast is in dit verband vastgesteld dat innovatie een sterk punt is dat vooral via de klantenlijn wordt ingezet en dat Achmea hierin minimaal gelijk presteert en soms voorloopt op peer ondernemingen in Europa. Ook is de opnieuw verbeterde kwaliteit van de interne rapportages aan de orde gekomen.

Het Audit & Risk Committee 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 de indringende aandacht van de Raad van Bestuur hebben.

Risicobeheer en de risicobereidheid 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 Own Risk & Solvency Assessment. De interne controleverklaring is besproken met de Raad van Bestuur. Na een grondige beoordeling van de risico's en de wijze waarop Achmea deze 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 2017, het beleggingsplan 2017 en de daarmee samenhangende sturing en bewaking.

Tot slot heeft de commissie op diverse momenten gesproken over de belastingpositie van de groep en enkele bijzondere dossiers in dat verband.

VERSLAG VAN DE REMUNERATIECOMMISSIE

De Remuneratiecommissie is samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen, te weten mevrouw Mijntje Lückerrath (voorzitter), mevrouw Joke van Lonkhuijzen, de heer Aad Veenman en de heer Antoon Vermeer (samenstelling per 31 december 2016).

Verantwoorde beloning

Een van de taken van de Remuneratiecommissie is toezicht op toepassing en naleving van het beleid op het gebied van (variabele) beloning. Een verantwoorde beloning is een belangrijk onderwerp voor Achmea (zie voor meer informatie ook de paragraaf Beloning). Al sinds 2011 voert Achmea een regeling voor de variabele beloning die ondersteunend is aan haar strategie, past bij haar identiteit en voldoet aan de aangescherpte toezichteisen.

Zo wordt in de vergadering van de Remuneratiecommissie nauwgezet verslag gedaan door de stafafdelingen die belast zijn met de uitvoering van de zogenoemde key controls op het beloningsbeleid. Het gaat daarbij onder meer om de key controls rond het stellen van doelen, om de wijze van vaststelling of doelen (duurzaam) zijn gerealiseerd en om het vaststellen van de periodieke risicoanalyse van het Achmea beloningsbeleid. Ook de vaststelling van de zogenoemde

risk takers en identified staff keert periodiek terug op de agenda. Periodiek wordt besproken of het vastgelegde Groepsbeloningsbeleid moet worden aangepast.

Vereenvoudiging proces prestatiesturing

Een bijzonder onderwerp waarover de Remuneratiecommissie zich in 2016 heeft gebogen is de door de Raad van Bestuur en de Remuneratiecommissie gewenste vereenvoudiging en aanscherping van het proces van prestatiesturing en de variabele beloning.

Dat proces vindt binnen Achmea al langer plaats op basis van een gebalanceerde en op diverse organisatieniveaus doorvertaalde wijze van prestatiesturing. Vanuit de meerjarige strategiekaart wordt vanuit zes verschillende perspectieven (klant, maatschappelijke context, medewerkers, (business) partners, processen en financiële resultaten) jaarlijks een vertaalslag gemaakt naar doelen die gelden voor de Achmea Groep, voor divisies en onderdelen en daarbinnen weer voor individuele directieleden en medewerkers. Op al die niveaus vindt nauwgezet een doorvertaling plaats vanuit deze perspectieven naar doelen waarop gestuurd wordt.

Geconstateerd is dat deze aanpak tot een waardevolle en gebalanceerde sturing leidt en tegelijkertijd dat de processen rondom deze sturing en de toetsingen vereenvoudigd konden worden. Het prestatiesturingsproces is in 2016, mede op initiatief van de Remuneratiecommissie, herzien en geoptimaliseerd, in afstemming met onder andere de toezichthouder. Daarbij is ook de koppeling aan de variabele beloning vereenvoudigd. Het vereenvoudigde proces van prestatiesturing en variabele beloning is per 1 januari 2017 ingevoerd.

Prestatiebeoordeling en variabele beloning Raad van Bestuur

De Remuneratiecommissie heeft in 2016 de prestaties van de Raad van Bestuur beoordeeld aan de hand van



eerder geformuleerde doelstellingen. Deze omvatten onder meer prestatiedoelstellingen op gebied van het klantbelang en –tevredenheid, operationeel bedrijfsresultaat, 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, alsmede doelstellingen op persoonlijk leiderschap.

Met betrekking tot de realisatie hiervan in het prestatiejaar 2015 heeft de Remuneratiecommissie in 2016 een voorstel gedaan aan de Raad van Commissarissen om tot toekenning van variabele beloning aan de leden van de Raad van Bestuur over te gaan. De Raad van Commissarissen heeft dit voorstel overgenomen. De helft van de over 2015 toegekende variabele beloning is vijf jaar uitgesteld.

In 2016 werden geen neerwaartse aanpassingen of terugvorderingen van beloningen aan leden van de Raad van Bestuur met betrekking tot eerdere jaren verantwoord (2015: nihil).

De over 2015 toegekende variabele beloning is gerapporteerd in het Remuneratierapport 2015 dat 31 mei 2016 verscheen op www.achmea.nl. Met betrekking tot 2016 wordt er in Nederland, los van de scores op de prestatiedoelen, geen variabele beloning toegekend aan de Raad van Bestuur en aan het topkader. Dit in verband met het resultaat over 2016. Over de toekenning van variabele beloning wordt gerapporteerd in de Toelichting 30 van de jaarrekening.

De wettelijke regeling biedt de mogelijkheid om een hoger percentage dan 20% van de vaste beloning te hanteren als maximum voor de variabele beloning, zolang de variabele beloning van ‘buiten cao’ personeel in Nederland gemiddeld niet meer dan 20% bedraagt. In het kader van de eerder genoemde vereenvoudiging

van het proces van prestatiesturing en variabele beloning heeft de Remuneratiecommissie en de Raad van Commissarissen echter besloten om de variabele beloning van de leden van de Raad van Bestuur als onderdeel van de totale beloning per 1 januari 2017 voor leden van de Raad van Bestuur te maximeren op 20% van de vaste beloning.

Er vindt een gedeeltelijke compensatie plaats in de vaste beloning, die op verzoek van de Raad van Bestuur eerst in januari 2018 ingaat. Informatie hierover is te vinden in het Remuneratierapport, dat in mei 2017 op onze websites wordt gepubliceerd.

Remuneratieverslag 2016

Een gedetailleerd overzicht van (andere onderdelen van) de beloning van de actieve leden van de Raad van Bestuur is te vinden in de Toelichting 29 op de jaarrekening “Transacties tussen verbonden partijen”. Het beloningspakket voor de leden van de Raad van Bestuur bevat behalve de vaste beloning de mogelijkheid van toekenning van een variabele beloning en pensioen. Zoals hierboven toegelicht is in 2016 over het prestatiejaar 2015 variabele beloning toegekend. Bij de toekenning van variabele beloning over het prestatiejaar 2015 is tevens als uitgangspunt genomen om in Nederland geen variabele beloning toe te kennen hoger dan 20%.

Voor de leden van de Raad van Bestuur geldt de pensioenregeling die ook voor directie en cao-personeel van toepassing is. Per 1 januari 2015 is de fiscale wetgeving met betrekking tot pensioenopbouw ingrijpend gewijzigd. De pensioenopbouw is gemaximeerd op een jaarlijks wettelijk vastgesteld grensbedrag (in 2016: € 101.519,-). Voor alle medewerkers, onder wie dus de leden van de Raad van Bestuur, zijn toen afspraken gemaakt over een andere aanwending van de bijdrage voor de pensioenopbouw boven het fiscale grensbedrag. Dit wordt gedaan in

de vorm van een werkgeversbijdrage aan de netto pensioenregeling boven het fiscale grensbedrag en daarnaast een (bruto) loontoeslag boven het fiscale grensbedrag. Ook hierover wordt in de Toelichting 29 op de jaarrekening gerapporteerd.

Voor meer informatie over de beloning wordt verwezen naar het Remuneratierapport, dat in mei 2017 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 Centrale Ondernemingsraad.

De Selectie & Benoemingscommissie is samengesteld uit leden van de Raad van Commissarissen, te weten de heer Aad Veenman (voorzitter), mevrouw Mijntje Luckerath en de heer Antoon Vermeer (samenstelling per 31 december 2016).

Mutaties en vacatures

In 2016 waren de belangrijkste prioriteiten de selectie en benoeming van een lid van de Raad van Bestuur om de vacature die ontstaat in 2017 in de Raad van Bestuur te vervullen, alsmede de selectie en voordracht van een nieuwe commissaris in verband met een ontstane vacature in de Raad van Commissarissen.

Michel Lamie (50) is door de commissie op basis van zijn langjarige bestuurlijke ervaringen in de financiële sector en geschiktheid geselecteerd door de Raad van Commissarissen en per 1 januari 2017 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.

Hij volgt, na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, in april 2017 Huub Arendse op als Chief Financial Officer. Voor de benoeming van Michel Lamie is goedkeuring verkregen van De Nederlandsche Bank. De Raad van Commissarissen heeft met tevredenheid geconstateerd dat met de benoeming van Michel Lamie tijdig voor een goede overdracht en continuïteit een opvolger is gevonden. Belangrijkste bepalende factoren in dit selectieproces waren naast de specifieke benodigde (inhoudelijke) competenties behorende bij de rol van Chief Financial Officer, behoud en de versterking van de juiste mix van vaardigheden.

Daarnaast heeft de commissie gesproken over de samenstelling van de Raad van Commissarissen. In 2015 was de heer Overmars teruggetreden. 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, is een profiel opgesteld en met de Vereniging Achmea besproken, die een voordracht mocht doen. Het profiel betrof het algemene profiel voor leden van de Raad van Commissarissen, aangevuld met specifieke kennis van/ervaring met Zorgverzekeringen, alsmede van de Zorgsector in het algemeen. Tevens werd gezocht naar senior ervaring in de besturing van grote concerns, in het bijzonder van coöperaties, onderlingen en/of organisaties in publiek/private domein. De voordracht is besproken in de Selectie- & Benoemingscommissie en met positief advies in de Raad van Commissarissen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de heer Wim de Weijer benoemd en vervolgens is hij in februari 2016 toegetreden tot de Raad van Commissarissen.

De heer Erik van de Merwe maakte in 2016 zijn terugtreden per 9 augustus 2016 bekend. De Stichting Administratiekantoor Achmea heeft, na het door de heer Van de Merwe aangekondigde vertrek als voorzitter van

de Raad van Commissarissen, met instemming van de Raad van Commissarissen, de heer Aad Veenman per 9 augustus 2016 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen, onder voorbehoud van goedkeuring door De Nederlandsche Bank, welke goedkeuring door De Nederlandsche Bank verleend is.

Daarnaast heeft de commissie positief geadviseerd aan de Raad van Commissarissen om de heer Roel Wijmenga tot voorzitter van het Audit & Risk Committee te benoemen. De heer Aad Veenman heeft het voorzitterschap van het Audit & Risk Committee als gevolg van het voorzitterschap van de Raad van Commissarissen neergelegd. De Raad van Commissarissen heeft de heer Roel Wijmenga benoemd tot voorzitter van het Audit & Risk Committee onder voorbehoud van goedkeuring door De Nederlandsche Bank, welke goedkeuring door De Nederlandsche Bank begin december 2016 verleend is.

Opvolgingsplanning

De Selectie- & Benoemingscommissie heeft in 2016 regelmatig gesproken over de opvolgingsplanning voor de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en voor de eerste managementlaag onder de Raad van Bestuur, op basis van de bespreking van de Human Resources Performance potentieel portfolio. Deze bespreking heeft in 2016 ook weer in de gehele Raad van Commissarissen plaatsgevonden. Aan de orde kwam daarbij diversiteitsbeleid, het Management Development-beleid van Achmea, inclusief de focus op interne opleiding en doorgroei. Tevens werd in de Raad van Commissarissen de opvolgingsplanning op Groepsraad-niveau besproken. Dit geeft de Raad van Commissarissen goed zicht op het managementpotentieel en de managementcapaciteiten binnen de Groep.

De Raad van Commissarissen heeft het belang van een goede man/vrouw-verhouding in de Raad van Bestuur en de top van de onderneming benadrukt en streeft met

de Raad van Bestuur naar een vergroting van het aantal vrouwen in topposities in de onderneming.

Jaarrekening 2016 en dividend

De jaarrekening 2016 van Achmea B.V. is gecontroleerd door PwC en PwC heeft hierbij op 9 maart 2017 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 2016 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 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 2016.

WOORD VAN DANK

Wij willen graag deze gelegenheid te baat nemen om de Raad van Bestuur, de Centrale Ondernemingsraad en alle medewerkers van Achmea te bedanken voor hun enorme inzet en passie gedurende het afgelopen verslagjaar. De heer Van de Merwe is op 9 augustus 2016 teruggetreden. We willen hem bedanken voor zijn lange betrokkenheid als commissaris bij Achmea en haar dochtervennootschappen, zijn toewijding en voor de zeer waardevolle bijdrage die hij aan onze Groep heeft geleverd.

De Raad van Commissarissen dankt eveneens de heer Arendse, die in april 2017 terugtreedt, voor alles wat hij voor ons bedrijf heeft betekend. Hij is van grote waarde voor Achmea geweest, onder meer vanwege de succesvolle implementatie van Solvency II die onder zijn leiding heeft plaatsgevonden.

9 maart 2017

De Raad van Commissarissen

A.W. (Aad) Veenman, voorzitter
A.J.A.M. (Antoon) Vermeer, vicevoorzitter
P.H.M. (Petri) Hofsté
S.T. (Joke) van Lonkhuijzen-Hoekstra
M. (Mijntje) Lückerath-Rovers
A.C.W. (Lineke) Sneller
W.H. (Wim) de Weijer
R.Th. (Roel) Wijmenga



CORPORATE GOVERNANCE

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN IN 2016

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 Gedragscode Verzekeraars, de Code Banken en de Nederlandse corporate governance code.

ONTWIKKELINGEN IN DE RAAD VAN BESTUUR

De Raad van bestuur is in 2016 ongewijzigd gebleven. Per 1 januari 2017 is de heer Michel Lamie in dienst getreden als lid van de Raad van Bestuur. Deze benoeming voorziet in de vacature in de Raad van Bestuur die ontstaat door het terugtreden van de heer Huub Arendse per 1 april 2017. Per gelijke datum zal de heer Lamie de rol van CFO van hem overnemen. De heer Lamie was tot zijn aantreden werkzaam bij een aantal verzekeraars in diverse functies, als laatste bij De Goudse NV als bestuursvoorzitter.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn de heer Arendse zeer dankbaar voor alles wat hij voor ons bedrijf heeft betekend. Hij is van grote waarde voor Achmea geweest, onder meer door zijn verantwoordelijkheid voor de succesvolle implementatie van Solvency II.

Ontwikkelingen in de Raad van Commissarissen

In februari 2016 is de heer Wim de Weijer na benoeming

door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders toegetreden tot de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. Per 9 augustus 2016 is de heer Erik van de Merwe teruggetreden als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en als lid van het Audit & Risk Committee. De heer Van de Merwe heeft zich als toezichthouder met veel tijd, energie en daadkracht ingezet voor Achmea en het functioneren van de groep. De Raad van Bestuur is hem daarvoor veel dank verschuldigd. De heer Aad Veenman is per genoemde datum benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en heeft het voorzitterschap van het Audit & Risk Committee neergelegd op 2 december, op het moment dat het benoemingsproces van zijn opvolger, de heer Roel Wijmenga, was afgerond. De Raad van Commissarissen buigt zich over de invulling van de vacature die is ontstaan in de Raad van Commissarissen.

CORPORATE GOVERNANCE CODES

Gedragscode Verzekeraars

De onderscheidende principes (uit de Code Verzekeraars die per 1 januari 2016 is ingetrokken) over het zorgvuldig behandelen van klanten en permanente educatie van bestuurders en interne toezichthouders zijn opgenomen in de Gedragscode Verzekeraars. Deze gedragscode (actuele versie 2015) overkoepelt bestaande en nieuwe zelfregulering van de branche met algemene bepalingen, zoals kernwaarden en gedragsregels. Verzekeraars geven op basis van de gedragscode vanuit hun eigen bedrijfsvisie nader invulling aan hun maatschappelijke rol. Achmea geeft daar invulling aan door middel van o.a. de identiteit en de strategiekaart en heeft dat verankerd in haar processen en de Achmea gedragscode. Ten

aanzien van de verankering van de principes over het zorgvuldig behandelen van klanten wordt verwezen naar paragraaf Onze klanten (p. 34). Voor een toelichting op de verankering van permanente educatie van bestuurders en interne toezichthouders wordt verwezen naar de betreffende paragrafen in dit hoofdstuk.

Code Banken

Onderdeel van onze dienstverlening aan klanten zijn ook bancaire activiteiten, die wij aanbieden via Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. De Code Banken (2015) vormt samen met Het Maatschappelijk Statuut en de aan de bankiers eed verbonden gedragsregels het pakket Toekomstgericht Bankieren. Het doel van dit pakket is een belangrijke bijdrage te leveren aan het herstel in het vertrouwen in de samenleving ten aanzien van banken en hun rol in de samenleving. Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. leven de Code Banken nagenoeg volledig na. Over de naleving van de principes uit de Code Banken leggen Achmea Bank N.V. en Staalbankiers N.V. via hun websites www.achmeabank.nl, www.achmeabank.com en www.staalbankiers.nl verantwoording af. Daarbij wordt met concrete voorbeelden aangegeven op welke wijze de naleving van de principes heeft plaatsgevonden. Daar waar een principe niet (volledig) is toegepast, is dit met redenen onderbouwd op de website.

Nederlandse corporate governance code

Sinds 1 januari 2004 zijn beursvennootschappen verplicht in hun jaarrapport 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 op ons van toepassing, leven wij de principes en best practice-bepalingen nagenoeg volledig na. In 2016 waren er drie principes van de corporate governance code waaraan wij niet geheel voldeden:

- De termijn van de benoeming van een lid van de Raad van Bestuur (principe II.1.1.)

- De onafhankelijkheid van de commissarissen (principe III.2.2.)
- Het voorzitterschap van de auditcommissie (principe III.5.6)

Wat betreft de benoemingstermijn van de leden van de Raad van Bestuur adviseert de corporate governance code een termijn van vier jaar. Alleen met betrekking tot de voorzitter van de Raad van Bestuur voldoet Achmea niet aan dit principe. Zijn benoeming heeft plaatsgevonden voor onbepaalde tijd. Deze contractuele afspraak wordt nagekomen.

Hoewel alle commissarissen van Achmea hun taak vervullen zonder last en ruggespraak, voldoen per 31 december 2016 twee van de acht leden van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. niet aan het onafhankelijkheidscriterium omdat zij bestuurslid of commissaris zijn 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 heer De Weijer is voorgedragen door Vereniging Achmea en is tevens lid van het Bestuur van Vereniging Achmea, dat bestaat uit afgevaardigden van onze klanten. Deze samenhang wordt gezien als 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. Mevrouw Hofsté is in 2015 voorgedragen door de COR en is eind december 2016 commissaris geworden bij Rabobank. Geen door individuele aandeelhouders of de COR voorgedragen groep commissarissen heeft een meerderheid in de Raad van Commissarissen. De commissarissen worden door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd op basis van hun deskundigheid en onafhankelijkheid en zij nemen deel aan de vergaderingen zonder verwijzing naar of vooroverleg met

de partijen die hen hebben voorgedragen. In voorkomende gevallen onthouden zij zich van deelname aan beraadslaging dan wel besluitvorming.

De heer Aad Veenman is per 9 augustus 2016 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en heeft het voorzitterschap van het Audit & Risk Committee neergelegd op 2 december 2016. Als gevolg van de doorlooptijd van het benoemings- en toetsingsproces van zijn opvolger, de heer Roel Wijmenga, is de heer Veenman gedurende vier maanden zowel voorzitter van de Raad van Commissarissen als voorzitter van het Audit & Risk Committee geweest waardoor in die periode genoemd principe niet kon worden nageleefd.

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. Zo heeft Achmea er voor gekozen al haar medewerkers de eed of de belofte voor de financiële sector te laten afleggen, omdat dit past bij de Achmea identiteit. 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, risicomangement en controles vast te leggen, wordt beheersing en beperking van fraude geborgd.

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. De heer Muel Kaptein is als extern lid bij de Ethiekcommissie betrokken. Iedereen binnen Achmea kan met een ethische vraag of dilemma terecht bij de Ethiekcommissie. De Ethiekcommissie wordt voorgezeten door de Raad van Bestuur en bestaat verder uit medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen. De ethiekcommissie is in 2016 drie maal bijeen gekomen. Onderwerpen die in 2016 in de Ethiekcommissie aan bod kwamen, zijn onder meer:

- Integriteit en social media
- Verantwoord beleggen
- Klimaat-effecten
- Big data en informatiebeveiliging
- Beleggingsverzekeringen
- Langdurige zorg
- Asbest
- Solvabiliteit en maatschappelijk geaccepteerd rendement

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.

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 2016 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 jaarrapport 2016), met duidelijke rapportagelijnen van divisie- en stafdirecteuren. De volledige Raad van Bestuur is betrokken bij risicomanagement. Risicobeheersing 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 en compliance.

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 en vervolgens in het leiderschapsprofiel, 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. De jaarlijkse doelstellingen zijn 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 publiek-particuliere markt (gezondheidszorg, pensioenen) en met de diverse distributiekanaalen (direct, intermediair, bankverzekeren) en disciplines als Financiën, IT en HR. 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 toezichhouders.

De Raad van Bestuur bestaat uit zes leden, vijf mannen en een vrouw. Achmea streeft naar een goede man/vrouw-diversiteit in de Raad van Bestuur. Bij de invulling van eventuele 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 steeds 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 commissarissen en 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 op het gebied van o.a. de financiële sector, corporate governance, compliance, klantbelang centraal en audit 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.

In 2016 heeft permanente educatie plaatsgevonden over o.a. herverzekeringen, ORSA, de Risk appetite en de Algemene Verordening Gegevensbescherming. In 2016 werd samen met de Raad van Commissarissen een studiereis gemaakt naar Silicon Valley. Deze reis stond in

het teken van het leren kennen van “innovatie denken en handelen” en deels te ondergaan. Er zijn tijdens deze reis vele bedrijfsbezoeken gebracht, o.a. aan Google, Singularity University en Palantir. Ook is ruim aandacht besteed aan zorginnovaties.

SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR PER 1 JANUARI 2017

NAAM	NATIONALITEIT	GESLACHT	OPLEIDING	FUNCTIE	BENOEMD
W.A.J. van Duin (1960)	Nederlands	Man	Rechten	Voorzitter	Januari 2004
R. Konterman (1956)	Nederlands	Man	Economie	Vicevoorzitter	April 2013
H. Arendse (1958)	Nederlands	Man	Economie / Accountancy	Chief Financial Officer	April 2013
H. Timmer (1961)	Nederlands	Man	Economie	Chief Risk Officer	April 2014
B.E.M. Tetteroo (1969)	Nederlands	Vrouw	Accountancy	Lid	Juni 2015
R. Otto (1967)	Nederlands	Man	Rechten / MBA	Lid	Augustus 2015
M.A.N. Lamie (1966)	Nederlands	Man	Economie / Accountancy	Lid	Januari 2017



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, 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 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 vier¹ zetels in de Raad van Commissarissen, waarvan één lid is benoemd op voordracht van DFZ². 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 voordracht recht 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 twee³ zetels voordragen. Gothaer Allgemeine Versicherung, Gothaer Finanz Holding en Swiss Mobiliar mogen samen één kandidaat voordragen. Per 31 december 2016 zijn drie leden van de Raad van Commissarissen voorgedragen door de COR⁴. 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 iedere commissaris ten minste één keer per jaar een vergadering van de COR bijwoont. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (her-) benoemt een commissaris op voordracht van de Raad van Commissarissen. Alle voorgestelde veranderingen in de samenstelling van de Raad van Commissarissen worden besproken met de COR.

De Raad van Commissarissen telt op dit moment acht leden, er is één vacature. 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 commissaris ook over de vereiste verzekerings- en financiële en risico-ervaring beschikt. 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. Per 31 december 2016 bestaat de Raad van Commissarissen uit vier 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.

1) Per 31 december 2016: Veenman, Van Lonkhuijzen, De Weijer, vacature

2) Van Lonkhuijzen

3) Vermeer en Wijmenga

4) Lückerrath, Sneller en Hofsté

SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN PER 1 JANUARI 2017

NAAM	NATIONALITEIT	GESLACHT	FUNCTIE	TERMIJN (MAX) DRIE TERMIJNEN	(HER)BENOEMD
P.H.M. Hofsté ^c (1961)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2015
S.T. van Lonkhuijzen ^a (1960)	Nederlands	Vrouw	Lid	Tweede	2015
M. Lückerath ^c (1968)	Nederlands	Vrouw	Lid	Tweede	2015
A.C.W. Sneller ^c (1965)	Nederlands	Vrouw	Lid	Eerste	2013
A.W. Veenman ^a (1947)	Nederlands	Man	Voorzitter*	Tweede	2013
A.J.A.M. Vermeer ^b (1949)	Nederlands	Man	Vicevoorzitter	Derde	2014
R.Th. Wijmenga ^b (1957)	Nederlands	Man	Lid	Eerste	2015
W.H. de Weijer ^a (1953)	Nederlands	Man	Lid	Eerste	2016

**) voorzitter per 9 augustus 2016*

a) Voorgedragen door Vereniging Achmea

b) Voorgedragen door Rabobank

c) Voorgedragen door Centrale Ondernemingsraad

EXPERTISE RAAD VAN COMMISSARISSEN

NAAM	OPLEIDING	MANAGEMENT	GOVERNANCE	VERZEKEREN	BANCAIR	FINANCIËN/ RISK/AUDIT	HR/REMUNERATIE	JURIDISCH/ COMPLIANCE	COMMERCE/ KLANT- BELANG CENTRAAL	IT	ZORG
P.H.M. Hofsté	Economie / Accountancy	•	•		•	•		•			
S.T. van Lonkhuijzen	Bedrijfskunde	•		•			•				•
M. Lückerath	Economie		•		•	•	•	•			
A.C.W. Sneller	Econometrie / Controlling	•				•			•	•	
A.W. Veenman	Werktuigbouwkunde	•	•			•		•	•	•	
A.J.A.M. Vermeer	Agrarische wetenschappen	•	•				•		•		
W.H. de Weijer	Zorgmanagement	•	•	•			•				•
R.Th. Wijmenga	Econometrie	•	•	•		•		•	•		

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 op het gebied van o.a. de financiële sector, corporate governance, compliance, klantbelang centraal en audit 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 2016 gevolgde educatie

wordt verwezen naar het Verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen in dit jaarrapport.

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 en de externe accountant. De directeuren Internal Audit, Financiën, Risk Management en Compliance worden

uitgenodigd voor de voor hen relevante agendapunten. Ten minste tweemaal 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.

De primaire taak van de Remuneratiecommissie is 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 prestatie management (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 aandeelhouder van Achmea (Vereniging 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 2016 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 2016 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 aandelen certificaten 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.

AANDEELHOUDERS PER 31 DECEMBER 2016

	KAPITAAL-RECHTEN	STEM-RECHTEN
Vereniging Achmea		
Vereniging Achmea (direct en via STAK)	65,31%	61,62%
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

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. Besluiten van de aandeelhouders zijn niettemin noodzakelijk voor belangrijke vennootschapsrechtelijke onderwerpen zoals statutenwijziging, vaststelling van de jaarrekening en besluiten over 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 april 2016 gehouden jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders – zijn naast de reguliere besluiten over het jaarrapport en de jaarrekening 2015, het dividendbeleid, de dividenuitkering en de decharge van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, besluiten genomen over de toepassing van de Nederlandse taal in de geconsolideerde jaarrekening en de overdracht van certificaten door JP Morgan Chase Bank N.A. aan J.P. Morgan Securities Plc. en is uitgebreid stilgestaan bij vragen van een van de minderheidsaandeelhouders over de governance van de Groep.

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 interim-dividend. Het dividendbeleid van Achmea wordt nader toegelicht in het hoofdstuk Kapitaal en Liquiditeit management.



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 januari 2004 in de Raad van Bestuur werd benoemd diverse posities bekleed op het niveau van de hHoudstermaatschappij, 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 Corporate Strategy & MVO, Communicatie, Personeel & Organisatie-beleid, Internal Audit, Bestuursbureau, externe toezichthouders en de Centrale Ondernemingsraad. Daarnaast is de heer Van Duin o.a. lid van de Raad van Bestuur van European Alliance Partners Eurapco en is hij vicevoorzitter van het Verbond van Verzekeraars, bestuurslid van het dagelijks bestuur van VNO-NCW en van de Nationale Coöperatieve Raad. Internationaal is hij plv. voorzitter van de International Federation of Health Plans (IFHP) en lid van de Geneva Association.

ROELOF KONTERMAN (1956)

Vicevoorzitter Raad van Bestuur

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 Zorgverzekeraar, Divisie Internationaal en Divisie IM&IT. De heer Konterman is daarnaast voorzitter van de Raad van Commissarissen van Eureko Sigorta Turkije, lid Raad van Commissarissen Independer, lid Raad van Commissarissen De Friesland Zorgverzekeraar, lid Raad van Commissarissen Scout 24 en lid Raad van Advies van Amsterdam Health & Technology Institute.



Van links naar rechts: Roelof Konterman, Bianca Tetteroo, Henk Timmer, Willem van Duin, Michel Lamie, Huub Arendse, Robert Otto.

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 gekwalificeerd 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, Reporting, Kapitaal Management, Fiscale Zaken, en Asset Management en verder Herverzekeringen, Investment Office en Staalbankiers. De heer Arendse is daarnaast o.a. lid van de Commissie Financieel-Economische Zaken van het Verbond van Verzekeraars, IRSG (Insurers and Reinsurers Stakeholder Group) en AMICE.

MICHEL A.N. LAMIE (1966)

(benoemd per 1 januari 2017)

Michel Lamie is per 1 januari 2017 toegetreden tot de Raad van Bestuur en zal de heer Arendse per 1 april 2017 als CFO opvolgen. De heer Lamie studeerde Economie en Accountancy aan de VU Amsterdam. Na zijn studie is hij zijn loopbaan begonnen bij KPMG, waarna hij bij RSA Benelux als CFO heeft gewerkt. In de periode 2002-2005 werkte de heer Lamie bij Achmea, als laatste als Group director Finance & Control. Vanaf 2005 maakte hij deel uit van het bestuur van De Goudse Verzekeringen, waarvan drie jaar als Vice Voorzitter / CFO en vanaf 2009 als Bestuursvoorzitter. Daarnaast is de heer Lamie vele jaren bestuurder geweest van het Verbond van Verzekeraars en was hij vanaf 2007 lid en vanaf 2009 voorzitter van de Raad van Commissarissen van intermediairbedrijf Van Lanschot Chabot. Deze nevenfunctie heeft hij eind 2016 beëindigd.

ROBERT OTTO (1967)

Robert Otto is in augustus 2015 toegetreden tot de Raad van Bestuur. De heer Otto studeerde Rechten aan de Universiteit Leiden. Na zijn studie begon de heer Otto in 1992 zijn loopbaan bij ING. In zijn laatste functie bij de bankverzekeraar was hij verantwoordelijk voor ING Verzekeringen en Postbank Verzekeringen. Na een periode van twee jaar als CEO van OHRA werd de heer Otto in 2010 algemeen directeur van de commerciële divisie van Delta Lloyd. Medio 2013 maakte hij de overstap naar Achmea, waar hij voorzitter werd van de divisie Schade & Inkomen. Binnen de Raad van Bestuur zijn zijn kernverantwoordelijkheden de bedrijfsonderdelen Centraal Beheer, Interpolis, Schade & Inkomen, Marktstrategie en Corporate Relations. Naast zijn functie bij Achmea is de heer Otto o.a. bestuurslid bij Thuiswinkel.org, voorzitter van het Sectorbestuur Schade van het Verbond van Verzekeraars en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Hagelunie en InShared.

BIANCA E.M. TETTEROO (1969)

Bianca Tetteroo is in juni 2015 toegetreden tot de Raad van Bestuur. Mevrouw Tetteroo is sinds 1997 gekwalificeerd registeraccountant en heeft daarnaast verschillende executive opleidingsprogramma's gevolgd o.a. corporate governance en leiderschap (Insead). Zij is haar loopbaan in 1988 begonnen bij het huidige accountantskantoor Mazars. In 1996 deed zij haar intrede in de financiële sector bij het toenmalige Fortis, waar zij diverse functies vervulde binnen o.a. Asset Management en de Verzekeraar. In 2009 maakte zij de overstap naar Achmea, waar zij financieel directeur werd van de pensioenuitvoerder Syntrus Achmea. Sinds 2012 was mevrouw Tetteroo voorzitter van de divisie Pensioen & Leven. Haar kernverantwoordelijkheden binnen de Raad van Bestuur zijn Pensioenen en Levensverzekeringen, Vermogensbeheer, Achmea Bank en Syntrus Pensioen beheer. Mevrouw Tetteroo zit daarnaast in de Raad van Toezicht van de Kunsthal.

HENK TIMMER (1961)

Chief Risk Officer

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 werd 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, Compliance, Juridische Zaken, Human Resources en Centrale Dienstverlening. De heer Timmer is lid van de Expertgroep Veiligheid van de Stichting Maatschappij en Veiligheid en participeert namens Achmea in het CRO Forum. Het CRO forum is een groep van professionele risk managers vanuit de Europese verzekeringsindustrie die zich bezighoudt met het ontwikkelen en promoten van best practices in Risk Management.



Raad van Commissarissen

AAD W. VEENMAN (1947)**Voorzitter van de Raad van Commissarissen**

Aad Veenman is voorzitter van de Raad van Commissarissen. Hij is tevens commissaris van Achmea Schadeverzekeringen N.V. Van 2002 tot 2009 was hij President Directeur 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 van 1998 tot en met 2002 Voorzitter van de Raad van Bestuur. Van 1998 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., boegbeeld van de Topsector Logistiek en voorzitter van Topteam Technology Base Twente.

ANTOON J.A.M. VERMEER (1949)**Vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen**

Antoon Vermeer is vicevoorzitter 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.

ROEL TH. WIJMENG (1957)

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



Van links naar rechts: Wim de Weijer, Petri Hofsté, Roel Wijmenga, Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra, Lineke Sneller, Aad Veenman, Mijntje Lückers-Rovers. Antoon Vermeer staat niet op de foto.

WIM H. DE WEIJER (1953)

Wim de Weijer is lid van de Raad van Commissarissen per 3 februari 2016. Hij is tevens voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea Zorgverzekeringen N.V. en haar dochtermaatschappijen en vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen van PGGM N.V. Daarnaast is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Wielco B.V., lid van de Raad van Commissarissen van ADG en adviseur en participatiecommissaris bij NPM-Capital.

PETRI H.M. HOFSTÉ (1961)

Petri Hofsté is lid van de Raad van Commissarissen sinds 1 januari 2015. Zij is tevens lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V., voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea Bank N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Achmea Investment Management N.V. en lid van de Raad van Commissarissen van Rabobank (m.i.v. 30 december 2016). Mevrouw 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 onder meer 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 BNG Bank N.V., Fugro N.V. en Kasbank N.V. en lid van het bestuur van de Stichting Nyenrode en de Vereniging Hendrick de Keyser. Voorts is zij ondermeer voorzitter van de risicomangement adviescommissie voor bancaire regeling van het RVO.

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 NRC Media, ASN Bank Investment Funds en Groenfonds, bestuurslid van de Betaalvereniging Nederland, lid van de Raad van Toezicht KNGF Geleidehonden en lid van de Monitoring Commissie Code Pensioenfondsen. Zij is auteur van vele (populair-) wetenschappelijke publicaties en lid van de redactie van het Jaarboek Corporate Governance.

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 CIO-posities bekleed bij InterfaceFLOR, Tele2 en Vodafone. Mevrouw Sneller is lid van de Raad van Commissarissen van ProRail en CCV, en non-executive director bij Ortec.

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


Joke van Lonkhuijzen-Hoekstra is lid van de Raad van Commissarissen en een deel van 2016 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 en van 2013 tot 2015 was zij CFO en lid van de Raad van Bestuur van Cordaan. Daarnaast was zij lid van de Raad van Toezicht en de Audit en Risk Commissie van het Trimbosinstituut en bestuurslid van de NVZD, en is voorzitter van het Curatorium Postdoctorale Opleiding Verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam.



JAARREKENING



Met Hartwacht staan hartpatiënten 24 uur per dag via een app in contact met een cardioloog.



JAARREKENING	
Geconsolideerde jaarrekening	100
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	107
Enkelvoudige jaarrekening	254
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening	256

Achmea 2016

Geconsolideerde jaarrekening



In dit document is de officiële Nederlandse jaarrekening opgenomen. De Engelstalige jaarrekening is te downloaden van de website van Achmea. Bij verschillen tussen de Engelse versie en de Nederlandse versie, is de Nederlandse versie leidend.

Geconsolideerde jaarrekening



GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	100
TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING	107
ENKELVOUDIGE JAARREKENING	253
TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING	257
OVERIGE INFORMATIE	269
TRUSTEE VERSLAG OVERIGE EIGEN VERMOGENSINSTRUMENTEN	270
VERKLARING VAN DE RAAD VAN BESTUUR VAN ACHMEA B.V.	273
CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	274

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING VAN ACHMEA B.V.

Geconsolideerd overzicht van de financiële positie	100
Geconsolideerde winst- en verliesrekening	101
Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	102
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het totaal eigen vermogen	103
Geconsolideerd kasstroomoverzicht	105

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1	Waarderingsgrondslagen	107	27	Kredietkwaliteit financiële activa	200
2	Gesegmenteerde informatie	129	28	Operationele leasecontracten	205
3	Belangen in dochtermaatschappijen	136	29	Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	206
4	Reële waarde hiërarchie	138	30	Transacties met verbonden partijen	208
5	Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en desinvesteringen	150	31	Bruto premies Schade	213
6	Immateriële activa	151	32	Bruto premies Zorg	213
7	Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	154	33	Bruto premies Leven	213
8	Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	156	34	Opbrengsten uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures	214
9	Vastgoedbeleggingen	158	35	Beleggingsopbrengsten	214
10	Beleggingen	159	36	Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen	215
11	Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	167	37	Opbrengsten uit beleggingen voor rekening en risico van polishouders	216
12	Kredietportefeuille bankbedrijf	168	38	Opbrengsten uit bancaire activiteiten	216
13	Latente belastingvorderingen en -verplichtingen	172	39	Provisie- en commissiebatens en opbrengsten uit dienstverleningscontracten	217
14	Overlopende acquisitiekosten	173	40	Overige baten	217
15	Vorderingen en overlopende activa	174	41	Schaden, uitkeringen en mutaties verzekeringsverplichtingen	218
16	Liquide middelen	174	42	Winstdeling en kortingen voor polishouders	219
17	Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	175	43	Reële waardemutaties en uitkeringen uit hoofde van beleggingscontracten	219
18	Minderheidsbelang	177	44	Bedrijfskosten	220
19	Verzekeringsverplichtingen	178	45	Bancaire lasten	221
20	Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	186	46	Overige lasten	221
21	Beleggingscontracten	187	47	Vennootschapsbelasting	222
22	Pensioenvoorzieningen	188	48	Netto overig totaalresultaat	224
23	Overige voorzieningen	193	49	Resultaat per aandeel	224
24	Toevertrouwde middelen bankbedrijf	195	50	Kapitaal- en Risicomanagement	225
25	Leningen en opgenomen gelden	196	51	Gebeurtenissen na balansdatum	252
26	Overige schulden	199			

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN DE FINANCIËLE POSITIE (VOOR BESTEMMING VAN HET RESULTAAT)

	TOELICHTING	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
(€ MILJOEN)			
Activa			
Immateriële activa	6	825	970
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	7	145	143
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	8	431	452
Vastgoedbeleggingen	9	1.129	1.114
Beleggingen	10	46.294	44.875
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	11	18.941	18.730
Kredietportefeuille bankbedrijf	12	13.679	14.866
Latente belastingvorderingen	13	739	817
Overlopende acquisitiekosten	14	132	137
Te ontvangen vennootschapsbelasting		94	
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen	19	1.397	1.381
Vorderingen en overlopende activa	15	7.027	7.837
Liquide middelen	16	2.171	2.117
		93.004	93.439
Activa geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop'	5	11	
Totaal activa		93.015	93.439
Eigen vermogen			
Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	17	9.774	10.263
Minderheidsbelang	18	8	17
Totaal eigen vermogen		9.782	10.280
Verplichtingen			
Verzekeringsverplichtingen	19	45.174	44.821
Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	20	16.171	16.240
Beleggingscontracten	21	2.613	2.338
Pensioenvoorzieningen	22	960	891
Overige voorzieningen	23	374	334
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	24	5.548	5.995
Leningen en opgenomen gelden	25	6.994	7.603
Derivaten	10	1.565	1.793
Latente belastingverplichtingen	13	10	15
Verschuldigde vennootschapsbelasting			192
Overige schulden	26	3.822	2.937
		83.231	83.159
Verplichtingen geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop'	5	2	
Totaal verplichtingen		83.233	83.159
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		93.015	93.439

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

(€ MILJOEN)

	TOELICHTING	2016	2015
Baten			
Bruto premies Schade	31	3.780	3.684
Bruto premies Zorg	32	13.504	13.872
Bruto premies Leven	33	2.216	2.366
Totaal bruto premies		19.500	19.922
Herverzekeringspremies		-104	-295
Mutatie in voorziening voor niet-verdiende premies (na aftrek van herverzekering)		29	-101
Netto verdiende premies		19.425	19.526
Opbrengsten uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures	34	13	6
Beleggingsopbrengsten	35	943	1.012
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen	36	1.687	905
Opbrengsten uit beleggingen voor rekening en risico van polishouders	37	914	721
Opbrengsten uit bancaire activiteiten	38	511	572
Provisie- en commissiebatens en opbrengsten uit dienstverleningscontracten	39	406	421
Overige baten	40	59	62
Totale baten		23.958	23.225
Lasten			
Bruto schaden en uitkeringen	41	21.001	19.554
Bruto mutaties verzekeringsverplichtingen eigen rekening	41	-1.171	199
Aandeel herverzekeraars in schaden, uitkeringen en mutaties verzekeringsverplichtingen	41	-145	-153
Winstdeling en kortingen voor polishouders	42	1.360	644
Mutaties in verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen		-57	-765
Reële waardemutaties en uitkeringen uit hoofde van beleggingscontracten	43	75	119
Bedrijfskosten	44	2.642	2.633
Bancaire lasten	45	349	401
Rente en vergelijkbare lasten		63	63
Overige lasten	46	259	152
Totale lasten		24.376	22.847
Resultaat voor belasting		-418	378
Vennootschapsbelasting	47	-36	-8
Nettoresultaat		-382	386
Nettoresultaat toekomend aan:			
Houders van aandelen in de vennootschap		-383	383
Minderheidsbelang		1	3
Resultaat per aandeel	49	-1,13	0,81

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Nettoresultaat	-382	386
Posten die niet worden gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening		
Herwaarderingen van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten ¹	26	9
Ongerealiseerde winsten en verliezen op terreinen en gebouwen voor eigen gebruik ²	5	13
Totaal posten die niet worden gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening	31	22
Posten die kunnen worden gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening		
Valutaverschillen bij omrekening van vreemde valuta (inclusief realisaties) bij dochtermaatschappijen, deelnemingen, immateriële activa, geassocieerde deelnemingen en joint ventures ³	-51	-51
Ongerealiseerde waardeveranderingen bij financiële instrumenten geassocieerd als 'Beschikbaar voor verkoop' ²	901	-114
Aandeel in overig totaal resultaat van Geassocieerde deelnemingen en joint ventures ³	2	3
Toevoeging aan en onttrekking uit voorziening voor Winstdeling en kortingen voor polishouders ²	-661	83
Waardeveranderingen uit financiële instrumenten 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening bij verkoop ²	-136	-215
Bijzondere waardeverminderingen financiële instrumenten 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening bij verkoop ²	23	22
Totaal posten die kunnen worden gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening	78	-272
Netto overig totaalresultaat	109	-250
Totaalresultaat	-273	136
Totaalresultaat toekomend aan:		
Houders van aandelen in de vennootschap	-274	133
Minderheidsbelang	1	3

¹ Verantwoord als onderdeel van de Overige reserves

² Verantwoord als onderdeel van de Herwaarderingsreserve

³ Verantwoord als onderdeel van Reserve valutakoersverschillen



GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET TOTAAL EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

2016	AANDELEN KAPITAAL / AGIO	EIGEN AANDELEN	WETTE- LIJKE RESERVE	HERWAAR- DERINGS- RESERVE	RESERVE KOERS- VER- SCHILLEN	HEDGING RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESUL- TAAT OVER HET BOEKJAAR	OVERIGE EIGEN VER- MOGENS INSTRU- MENTEN	EIGEN VER- MOGEN TOE- KOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOT- SCHAP	MINDER HEIDS BELANG	TOTAAL EIGEN VER- MOGEN
Balans per 1 januari	11.357	-235	672	686	-271	-7	-3.672	383	1.350	10.263	17	10.280
Netto overig totaalresultaat				132	-49		26			109		109
Nettoresultaat								-383		-383	1	-382
Totaalresultaat				132	-49		26	-383		-274	1	-273
Bestemming van reserves			15	12			356	-383				
Dividend- en couponbetalingen										-215	-1	-216
Overige mutaties											-9	-9
Balans per 31 december	11.357	-235	687	830	-320	-7	-3.505	-383	1.350	9.774	8	9.782

In het aandelenkapitaal/agio is €10.923 miljoen agioreserve opgenomen (31 december 2015: €10.923 miljoen). Met betrekking tot het resultaat over 2015 is in 2016 €147 miljoen (€0,36 per gewoon aandeel) dividend uitgekeerd aan de houders van gewone aandelen (2015: €0 miljoen). In 2016 is een bedrag van €20 miljoen (2015: €20 miljoen) aan dividend op preferente aandelen uitgekeerd (waarvan Achmea B.V. €3 miljoen als dividend heeft terugontvangen uit hoofde van de certificaten die zij houdt in Stichting Administratiekantoor Achmea Tussenholding) en een bedrag van €51 miljoen (2015: €44 miljoen) aan couponbetalingen op Overige eigen vermogensinstrumenten (onder aftrek van belastingen). In verband met de acquisitie van de resterende minderheidsbelangen in Inshared en Independer is de post Minderheidsbelang met €9m afgenomen. Verwezen wordt naar de toelichtingen 17 en 18 voor meer informatie over de mutaties in deze balansposten.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET TOTAAL EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

2015	AANDELEN KAPITAAL / AGIO	EIGEN AANDELEN	WETTE- LIJKE RESERVE	HERWAAR- DERINGS- RESERVE	RESERVE KOERS- VER- SCHILLEN	HEDGING RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESUL- TAAT OVER HET BOEKJAAR	OVERIGE EIGEN VER- MOGENS INSTRU- MENTEN	EIGEN VER- MOGEN TOE- KOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOT- SCHAP	MINDER HEIDS BELANG	TOTAAL EIGEN VER- MOGEN
Balans per 1 januari	11.357	-235	670	871	-225	-7	-3.608	14	967	9.804	14	9.818
Netto overig totaalresultaat				-211	-48		9			-250		-250
Nettoresultaat								383		383	3	386
Totaalresultaat				-211	-48		9	383		133	3	136
Bestemming van reserves			2	17			-5	-14				
Dividend- en couponbetalingen							-63			-63		-63
Uitgifte, terugkoop en verkoop van vermogensinstrumenten									383	383		383
Overige mutaties				9	2		-5			6		6
Balans per 31 december	11.357	-235	672	686	-271	-7	-3.672	383	1.350	10.263	17	10.280



GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Resultaat voor belasting	-418	378
<i>Aanpassingen voor items zonder kasstromen en herrubriceringen:</i>		
Ongerealiseerde waardeveranderingen op Beleggingen en Beleggingen voor rekening en risico van polishouders, inclusief resultaten vreemde valuta	-1.981	-387
Afschrijving en bijzondere waardevermindering van Immateriële activa, Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen, inclusief resultaten vreemde valuta *	215	181
Afschrijving van Overlopende acquisitiekosten, inclusief resultaten vreemde valuta	35	30
Opbrengsten uit Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-13	-6
Waardeveranderingen en mutatie voorziening voor oninbaarheid in Kredietportefeuille bankbedrijf	45	149
(Opgelopen) Rentelasten	23	
	-2.094	345
<i>Mutaties in operationele activa en verplichtingen:</i>		
Mutaties in Vorderingen en overlopende activa en Overige schulden*	1.723	-1.638
Mutaties in Verzekeringsverplichtingen na aftrek aandeel herverzekeraars *	-338	-779
Mutaties in Vennootschapsbelasting		-30
Mutaties in Overige voorzieningen	40	-79
Mutaties in Pensioenvoorzieningen	95	-89
Mutaties in Toevertrouwde middelen bankbedrijf en Leningen en opgenomen gelden met betrekking tot bancaire activiteiten	-1.129	483
	391	-2.132
<i>Operationele kasstromen niet begrepen in het resultaat voor belasting:</i>		
Aankopen van Vastgoedbeleggingen	-13	-36
Aankopen van Beleggingen	-23.638	-29.292
Aankopen van Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	-8.845	-11.087
Investeringen in Kredietportefeuille bankbedrijf	-1.489	-1.146
Desinvesteringen van Vastgoedbeleggingen	38	41
Desinvesteringen van Beleggingen	23.974	30.820
Desinvesteringen van Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	9.640	11.636
Desinvesteringen van Kredietportefeuille bankbedrijf	2.631	1.358
Geactiveerde Overlopende acquisitiekosten	-30	-28
Betaalde vennootschapsbelasting	-191	-84
Overige mutaties	-54	11
	2.023	2.193
Totaal Kasstroom uit operationele activiteiten	320	406



GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT (VERVOLG)

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Aankopen van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen*	-55	-55
Investerings in Immateriële activa*	-12	-28
Verkoop van Dochtermaatschappijen, Geassocieerde deelnemingen en joint ventures en andere desinvesteringen (na aftrek van liquide middelen)	17	
Verkoop van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen en desinvesteringen	17	14
Desinvesteringen in Immateriële activa	2	13
Ontvangen dividend van Geassocieerde deelnemingen en joint ventures	1	
	-30	-56
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Uitgifte, terugkoop en verkoop van eigen vermogensinstrumenten		383
Dividenden en couponbetalingen	-232	-78
Betaalde rente	-66	-52
Opnamen van Leningen en opgenomen gelden	73	-202
Aankoop van minderheidsbelangen	-11	
	-236	51
Netto kasstroom	54	401
Netto liquide middelen per 1 januari	2.117	1.716
Netto liquide middelen per 31 december	2.171	2.117
Liquide middelen omvatten de volgende posten:		
Kas- en banksaldi	2.028	1.825
Direct opvraagbare deposito's	143	292
Liquide middelen per 31 december	2.171	2.117

* In 2016 heeft een herbeoordeling van de classificatie van enkele mutaties plaatsgevonden. Om beter inzicht te geven in deze posten zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

In de kasstromen uit operationele activiteiten over 2016 zijn ontvangen rente van €886 miljoen (2015: €1.005 miljoen), ontvangen dividenden van €62 miljoen (2015: €69 miljoen) en betaalde rente van €20 miljoen (2015: €11 miljoen) inbegrepen.

ALGEMENE INFORMATIE

Achmea B.V. is een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid naar Nederlands recht en statutair gevestigd in Zeist. Het hoofdkantoor is gevestigd aan de Handelsweg 2 in Zeist. De Achmea Groep (hierna te noemen: Achmea) bestaat uit Achmea B.V. en de entiteiten waarover zij overheersende zeggenschap (“control”) uitoefent. Achmea is als financiële dienstverlener actief als verzekeraar op het gebied van schade-, zorg-, inkomens- en levensverzekeringen. Daarnaast heeft Achmea bancaire activiteiten, activiteiten op het gebied van vermogens- en pensioenbeheer en overige activiteiten. Indien in deze jaarrekening de definitie balans wordt genoemd, wordt hiermee het overzicht van de financiële positie bedoeld.

1. WAARDERINGSGRONDSLAGEN

A GOEDKEURING JAARREKENING

De geconsolideerde jaarrekening van Achmea B.V. voor het jaar afgesloten op 31 december 2016 is goedgekeurd voor publicatie in overeenstemming met een besluit van de Raad van Bestuur op 9 maart 2017. Op dezelfde datum adviseerde de Raad van Commissarissen de Algemene Vergadering om de jaarrekening vast te stellen. De Raad van Bestuur kan besluiten om de jaarrekening te wijzigen zolang deze nog niet is vastgesteld door de Algemene Vergadering. De Algemene Vergadering kan besluiten om de jaarrekening niet vast te stellen, maar mag deze niet wijzigen.

B BASIS VOOR DE PRESENTATIE

De geconsolideerde jaarrekening van Achmea, inclusief de vergelijkende cijfers voor 2015, is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards - met inbegrip van de internationale standaarden voor jaarrekeningen (IAS, International Accounting Standards) en interpretaties - zoals van kracht per 31 december 2016 en aangenomen door de Europese Unie (hierna te noemen: EU en EU-IFRS). De geconsolideerde jaarrekening van Achmea voldoet aan de wettelijke bepalingen zoals opgenomen in artikel 2:362 lid 9 BW. Alle bedragen in de geconsolideerde jaarrekening zijn in miljoenen euro's, tenzij anderszins vermeld.

C EERSTE TOEPASSING VAN WAARDERINGSGRONDSLAGEN

In 2016 zijn de volgende nieuwe standaarden, wijzigingen of interpretaties door de International Accounting Standard Board (IASB) uitgegeven en van kracht geworden:

- Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment en IAS 38 Intangible assets: Clarification of Acceptable Methods of Depreciation and Amortisation (Verduidelijking van acceptabele afschrijvingsmethoden).
- Amendments to IFRS 11 Joint arrangements: Accounting for Acquisitions of Interests in Joint Operations (Verwerking van verworven belangen in gezamenlijke activiteiten (Joint operations)).
- Amendments to IAS 16 Property Plant and Equipment en IAS 41: Agriculture: Bearer Plants (Agriculture: Verantwoording biologische activa (vruchtdragende planten)).
- Amendments to IAS 27 Separate Financial Statements: Equity Method in Separate Financial Statements (Gebruik van de Equity Method in de enkelvoudige jaarrekening).
- Amendments to IAS 1: Disclosure Initiative (initiatief gericht op het verbeteren van de effectiviteit van de toelichtingen in de financiële verslagen).
- Annual improvements to IFRSs 2012-2014 cycle: jaarlijkse verbeteringen bestaande uit een aantal niet-urgente wijzigingen.

Deze wijzigingen hebben geen impact op het Totaal eigen vermogen en Nettoresultaat van Achmea.



D WIJZIGINGEN IN STANDAARDEN EN AANPASSINGEN MET EEN TOEKOMSTIGE TOEPASSINGSDATUM

De volgende standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd in 2016 of in eerdere jaren en zijn niet door Achmea toegepast bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening 2016. Deze betreffen:

WAARDERINGSGRONDSLAG	BESCHRIJVING	VERWACHT EFFECT OP TOTAAL EIGEN VERMOGEN / NETTORESULTAAT
AMENDMENTS TO IFRS 4 INSURANCE CONTRACTS	<p>De aanpassingen zijn gericht op het adresseren van problemen die veroorzaakt worden door de verschillende effectieve data van de nieuwe standaard voor financiële instrumenten, IFRS 9, en de nieuwe standaard voor verzekeringscontracten (IFRS 4II, ook wel "IFRS 17"). Door deze verschillende effectieve data ontstaat mogelijk een tijdelijke (accounting) volatiliteit van resultaten vanwege het ontbreken van consistentie tussen de waardering van de beleggingen en verzekeringsverplichtingen. De aanpassingen introduceren twee oplossingen: de overlay en deferral benadering. De overlay benadering geeft alle ondernemingen die verzekeringscontracten uitgeven de mogelijkheid om de volatiliteit in de winst- en verliesrekening die ontstaat als gevolg van de invoering van IFRS 9 te verwerken in het Netto overig totaalresultaat en niet te presenteren als onderdeel van het resultaat. De deferral benadering geeft een onderneming waarvan de activiteiten voornamelijk betrekking hebben op verzekeringen een optionele tijdelijke vrijstelling van de toepassing van IFRS 9. Beide benaderingen mogen, indien voldaan is aan de vereisten, worden toegepast tot 2021. Per 31 december 2016 zijn deze aanpassingen nog niet goedgekeurd door de EU.</p>	<p>Achmea beoordeelt het effect van deze aanpassingen en of Achmea in aanmerking komt voor tijdelijk uitstel van IFRS 9. De impact van een eventuele introductie van IFRS 9 moet gezamenlijk met de waarderingsgrondslagen van de verzekeringsverplichtingen worden bezien. Momenteel wordt de impact hiervan onderzocht.</p>
IFRS 9 FINANCIAL INSTRUMENTS	<p>IFRS 9 kent een gewijzigd model voor de classificatie van financiële activa. Dit model wordt ingegeven door de kasstroomeigenschappen van een actief en het bedrijfsmodel waarbinnen een actief wordt gehouden. Ten aanzien van financiële verplichtingen zijn de wijzigingen als gevolg van IFRS 9 beperkt en wordt voor het merendeel van de financiële instrumenten de huidige geamortiseerde kostprijs waardering behouden.</p> <p>Als onderdeel van IFRS 9 heeft de IASB voor het bepalen van bijzondere waardeverminderingen een model voor verwachte verliezen geïntroduceerd. Bij dit model moet bij eerste opname van een financieel instrument al rekening worden gehouden met verwachte kredietverliezen. In het geval van een significante verslechtering van de kredietkwaliteit van het financieel instrument zal er rekening gehouden moeten worden met verwachte kredietverliezen over de gehele looptijd.</p> <p>Tenslotte introduceert IFRS 9 een model voor hedge accounting dat de boekhoudkundige verwerking in lijn brengt met risicobeheeractiviteiten.</p> <p>De standaard treedt in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018, waarbij een eerdere toepassing is toegestaan.</p>	<p>Achmea beoordeelt momenteel het effect van deze standaard, waarbij rekening wordt gehouden met de interactie met de huidige standaard voor verzekeringscontracten (en de voorgestelde wijzigingen daarin) en ook de toekomstige standaard voor de verslaglegging van verzekeringscontracten.</p>

IFRS 15 REVENUE FROM CONTRACTS WITH CUSTOMERS	<p>De standaard vervangt IAS 18 Revenue, IAS 11 Construction contracts en gerelateerde interpretaties. Het kernprincipe van de nieuwe standaard is dat ondernemingen opbrengsten verantwoordelijk met betrekking tot de overdracht van goederen of levering van diensten aan klanten ter hoogte van de vergoeding (dat wil zeggen de betaling) waartoe de onderneming naar verwachting gerechtigd is in ruil voor die goederen of diensten. De nieuwe standaard vereist uitgebreide toelichting voor opbrengsten, geeft accounting grondslagen voor transacties die eerder niet uitgebreid aan bod waren gekomen (bijvoorbeeld opbrengsten uit diensten en wijzigingen in contracten) en geeft grondslagen voor overeenkomsten die uit meerdere elementen bestaan. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers treedt in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018, waarbij een eerdere toepassing is toegestaan. In 2016 heeft de IASB een aantal aanpassingen doorgevoerd die een aantal eisen in de standaard met betrekking tot de wijze waarop de beginselen in de standaard moeten worden toegepast verduidelijken. Daarnaast is een aantal aanpassingen gedaan om de eerste toepassing van de standaard te vergemakkelijken. Met uitzondering van de aanpassingen in 2016, is de standaard (inclusief aanpassingen in de jaren voor 2016) goedgekeurd door de EU.</p>	<p>Aangezien Achmea primair een verzekeringsmaatschappij is, zal deze standaard naar verwachting geen materieel effect hebben op het Nettoresultaat en het Totaal eigen vermogen van Achmea.</p>
IFRS 16 LEASES	<p>IFRS 16 Leases geeft uitgangspunten voor het op de balans opnemen, de waardering en presentatie van lease contracten. In de jaarrekening van de lessee resulteren alle lease-overeenkomsten, met uitzondering van leasecontracten met een looptijd van korter dan 1 jaar en zogenaamde small leases, in een actief die het recht om het geleasede object te gebruiken weerspiegelt en een verplichting uit hoofde van de toekomstige leasebetalingen. De gevolgen voor de verslaglegging bij de lessor van de nieuwe standaard zijn beperkt. De aanpassingen treden in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2019. Per 31 december 2016 is deze standaard nog niet goedgekeurd door de EU.</p>	<p>Achmea, als lessee, zal zowel een actief als een verplichting uit hoofde van een aantal operating leasecontracten in haar balans opnemen. De omvang hiervan per 31 december 2016 is echter beperkt. Achmea verwacht daarom dat de standaard geen materiële impact op het Totaal eigen vermogen en Nettoresultaat van Achmea heeft.</p>
AMENDMENTS TO IAS 7: DISCLOSURE INITIATIVE	<p>De aanpassingen betreffen de toelichting op wijzigingen in verplichtingen die voortkomen uit financieringsactiviteiten. De aanpassingen zijn onderdeel van het Disclosure Initiative van de IASB, zijnde een verzameling van projecten gericht op het verbeteren van de effectiviteit van de toelichtingen in de financiële verslagen. De aanpassingen treden in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2017. Per 31 december 2016 zijn deze aanpassingen nog niet goedgekeurd door de EU.</p>	<p>De aanpassingen hebben geen impact op het Totaal eigen vermogen, Nettoresultaat, presentatie en toelichting van Achmea.</p>
AMENDMENTS TO IAS 12: INCOME TAXES: RECOGNITION OF DEFERRED TAX ASSETS FOR UNREALISED LOSSES	<p>De aanpassingen verduidelijken de vereisten voor het opnemen van actieve belastinglatenties voor ongerealiseerde verliezen op vastrentende waarden die worden gewaardeerd op reële waarde. De aanpassingen treden in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2017. Per 31 december 2016 zijn deze aanpassingen nog niet goedgekeurd door de EU.</p>	<p>De aanpassingen hebben naar verwachting geen materiële impact op het Totaal eigen vermogen en Nettoresultaat van Achmea.</p>



AMENDMENTS TO IAS 40: TRANSFERS OF INVESTMENT PROPERTY	De aanpassingen verduidelijken dat een onderneming een reclassificatie van een vastgoedobject van en naar beleggingsvastgoed alleen mag doen als er sprake is van een verandering in gebruik en indien het vastgoedobject niet langer voldoet of juist voldoet aan de definitie van beleggingsvastgoed. Een wijziging in de intentie van het management is onvoldoende bewijs voor een dergelijke wijziging. De aanpassingen treden in werking voor boekjaren die beginnen op of na 1 januari 2018. Per 31 december 2016 zijn deze aanpassingen nog niet goedgekeurd door de EU.	Achmea beoordeelt momenteel het effect van deze aanpassingen.
---	--	---

Behalve bovengenoemde (wijzigingen in) standaarden, zijn er in 2016 of in eerdere jaren (wijzigingen in) standaarden gepubliceerd die niet door Achmea toegepast zijn bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening 2016. Omdat deze wijzigingen in de standaarden geen impact hebben op het Totaal eigen vermogen, het Nettoresultaat of presentatie en toelichting van Achmea worden deze niet verder toegelicht. Het betreft de volgende wijzigingen:

- IAS 38 Intangible assets (amendments)
- IAS 41 Agriculture (amendments)
- IAS 27 Separate financial statements (amendments)
- IFRS 2: Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions (amendments)
- IFRIC Interpretation 22 Foreign currency transactions and advance consideration
- Annual Improvements to IFRS Standards 2014-2016 Cycle



E AANPASSINGEN MET BETREKKING TOT WAARDERINGSGRONDSLAGEN, CORRECTIES OVER EERDERE PERIODES EN WIJZIGINGEN IN PRESENTATIE

WIJZIGINGEN IN PRESENTATIE

Vanaf 2016 worden schaden, uitkeringen en mutaties verzekeringsverplichtingen niet langer onder één regel gepresenteerd in de winst- en verliesrekening, maar afzonderlijk in Bruto schaden en uitkeringen en Bruto mutaties verzekeringsverplichtingen eigen rekening. Achmea heeft deze aanpassing gedaan ten behoeve van een consistente presentatie in de winst- en verliesrekening van de mutaties in de verzekeringsverplichtingen voor de eigen rekening portefeuille en de verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders beleggingsrisico's dragen. Deze wijziging in presentatie heeft geen impact op het Nettoresultaat,

Totaal eigen vermogen en winst per aandeel. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

Vanaf 2016 worden gedeclareerde en betaalde bedragen boven omzetplafonds en aanneemsommen bij contractafspraken met zorginstellingen niet meer gesaldeerd met de Verzekeringsverplichtingen, maar gepresenteerd als onderdeel van de Vorderingen en overlopende activa. Deze herrubricering heeft geresulteerd in een toename van de Vorderingen en overlopende activa en Verzekeringsverplichtingen per 31 december 2015 van €522 miljoen (1 januari 2015: €627 miljoen). Deze herrubricering heeft geen invloed op het

Nettoresultaat, Totaal eigen vermogen en winst per aandeel. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

Tevens is gedurende 2016 een aantal wijzigingen doorgevoerd in de (rubricering van items in de) toelichting op balansposten. Informatie hieromtrent is opgenomen bij de toelichting op de betreffende balanspost. Deze herrubriceringen hebben geen invloed op het Nettoresultaat, Totaal eigen vermogen en winst per aandeel. De vergelijkende cijfers zijn hiervoor aangepast.

F SCHATTINGSWIJZIGINGEN

Bij het opstellen van deze geconsolideerde jaarrekening zijn de belangrijkste aannames van het management bij het toepassen van de waarderingsgrondslagen van Achmea en de belangrijkste bronnen voor onzekerheid dezelfde als die werden toegepast op de geconsolideerde jaarrekening 2015, met uitzondering van de volgende wijzigingen:

De wijze waarop de risicomarge wordt bepaald, die wordt gebruikt voor het toetsen van de toereikendheid van de verzekeringsverplichtingen bij het Nederlandse levenbedrijf onder IFRS, is gewijzigd. De vermogenskosten zoals gebruikt voor het berekenen van de risicomarge zijn vanaf dat moment meer gebaseerd op de specifieke kenmerken van Achmea. Tot dat

moment maakte Achmea gebruik van vermogenskosten voor het berekenen van de risicomarge gebaseerd op Europese gemiddelden. Deze schattingswijziging had op het moment van overgang (per 1 juli 2016) geen impact op het Nettoresultaat, Totaal eigen vermogen en de solvabiliteitsratio van Achmea.



Basis voor de consolidatie

Alle dochtermaatschappijen, geassocieerde deelnemingen en joint ventures van Achmea zijn op basis van het consolidatieraamwerk van Achmea opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De volgende uitgangspunten zijn van toepassing op de geconsolideerde jaarrekening van Achmea:

Dochtermaatschappijen

Dochtermaatschappijen zijn entiteiten waarover Achmea control heeft. Achmea heeft control over een entiteit wanneer Achmea onderhevig is aan of recht heeft op variabele opbrengsten op grond van haar betrokkenheid bij de entiteit en deze opbrengsten kan beïnvloeden door de overheersende zeggenschap die zij over de entiteit heeft. De beoordeling van control is gebaseerd op de economische realiteit van de relatie tussen Achmea en de entiteit en houdt rekening met, onder andere, bestaande en potentiële praktisch uitoefenbare ("substantive rights") stemrechten. Hiervoor zal Achmea de praktische mogelijkheid moeten hebben om haar recht uit te oefenen. Belangen van derden in deze entiteiten worden gepresenteerd als Minderheidsbelang onder het Totaal eigen vermogen.

Door Achmea beheerde beleggingsfondsen, waarin Achmea een belang heeft, worden geconsolideerd in de geconsolideerde jaarrekening als Achmea overheersende zeggenschap heeft over dat beleggingsfonds en blootgesteld is aan of recht heeft op variabele opbrengsten op grond van haar betrokkenheid bij het beleggingsfonds en deze opbrengsten kan beïnvloeden door de overheersende zeggenschap die zij over het beleggingsfonds heeft. De beoordeling van control is gebaseerd op de economische realiteit van de relatie tussen Achmea en de entiteit en houdt rekening met, onder andere, bestaande en potentiële stemrechten die op dat moment praktisch uitoefenbaar en

converteerbaar zijn. Bij de beoordeling of er sprake is van control wordt rekening gehouden met alle belangen die Achmea heeft in het beleggingsfonds, ongeacht of het financiële risico met betrekking tot de beleggingen wordt gedragen door Achmea of de polishouders. Uitzondering hierop is wanneer het fonds voldoet aan de definitie van een 'silo' (dat wil zeggen, er is sprake van afgescheiden activa, verplichtingen en/of vermogen binnen de desbetreffende entiteit) of wanneer, onder strikte voorwaarden en omstandigheden, er een direct verband kan worden verondersteld tussen de polishouder en het fonds. Bij consolidatie van een beleggingsfonds wordt een verplichting opgenomen voor zover Achmea wettelijk verplicht is om participaties van derden terug te kopen. De verplichting is in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder Overige schulden. Waar dit niet het geval is, zijn de overige participaties van derden opgenomen als Beleggingen, terwijl participaties die door Achmea worden gehouden namens polishouders zijn in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen als Beleggingen voor rekening en risico van polishouders.

Joint ventures

Entiteiten waarover Achmea en andere entiteiten gezamenlijk control hebben op basis van contractuele afspraken worden beschouwd als joint ventures. Achmea verantwoordt joint ventures op basis van de equity-methode.

Geassocieerde deelnemingen

Entiteiten waarover Achmea invloed van betekenis uitoefent worden verantwoord op basis van de equity-methode. In de regel wordt uitgegaan van invloed van betekenis wanneer de deelneming in het gewone aandelenkapitaal of stemrechten (met inbegrip van potentiële stemrechten) tussen de 20% en 50% is.

Inter-company transacties

Transacties binnen de groep zijn in de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Winsten en verliezen op grond van transacties met geassocieerde deelnemingen en joint ventures zijn geëlimineerd naar rato van de omvang van Achmea's belang in de geassocieerde deelneming of joint venture.

Bedrijfscombinaties van entiteiten onder gemeenschappelijke leiding

Voor de verslaglegging van bedrijfscombinaties van entiteiten of business onder gemeenschappelijke leiding hanteert Achmea de 'pooling of interest'-methode in geval van een (juridische) fusie en 'carry over' methode (overdracht gebaseerd op de boekwaarde) in geval van een overname. Dergelijke transacties hebben geen effect op het Nettoresultaat en het Totaal eigen vermogen van Achmea.



H VERSLAGGEVINGSRAAMWERK

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het geconsolideerde kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode met een onderverdeling naar kasstromen uit operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en financieringsactiviteiten. Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en direct opvraagbare deposito's. Rekening courantschulden, die direct opeisbaar zijn en een integraal onderdeel vormen van het kasbeheer van Achmea, zijn opgenomen als een onderdeel van de Liquide middelen. In de totale kasstroom uit operationele activiteiten is het Resultaat vóór belasting gecorrigeerd voor posten in de Winst- en verliesrekening en mutaties in de operationele activa en verplichtingen die niet daadwerkelijk leiden tot kasstromen in het boekjaar. Vanwege de aard van de operationele activiteiten van Achmea, waarvan zowel verzekerings- als bancaire activiteiten deel uitmaken, zijn kasstromen met betrekking tot Vastgoedbeleggingen, Beleggingen en Beleggingen voor rekening en risico van polishouders en de Verzekeringsverplichtingen opgenomen als onderdeel van de Totale kasstroom uit operationele activiteiten. Dit geldt ook voor kasstromen die betrekking hebben op de Kredietportefeuille bankbedrijf, Toevertrouwde middelen bankbedrijf en Leningen en opgenomen gelden met betrekking tot de bancaire activiteiten.

Valutakoersverschillen

De geconsolideerde jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta en de presentatievaluta van Achmea. De posten in de jaarrekeningen van dochtermaatschappijen van Achmea worden gewaardeerd in de valuta van de economische omgeving waarin deze dochtermaatschappij voornamelijk actief is (de functionele valuta). Bij de consolidatie worden de activa en de verplichtingen van buitenlandse dochtermaatschappijen met een functionele valuta anders dan de euro, omgerekend naar

euro's tegen de wisselkoers aan het einde van het boekjaar.

De baten en lasten van deze dochtermaatschappijen worden omgerekend tegen de gewogen gemiddelde koers in het boekjaar. Omrekeningsverschillen die voortvloeien uit de toepassing van wisselkoersen per einde van het boekjaar op de beginbalans van de netto activa en goodwill van niet in euro's rapporterende dochtermaatschappijen, evenals winsten en verliezen in het verslagjaar, worden in het Totaal eigen vermogen verwerkt als Netto overig totaalresultaat.

De netto vermogenswaarde van geassocieerde deelnemingen en joint ventures met een functionele valuta anders dan de euro, wordt omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers aan het einde van het boekjaar. De resultaten van geassocieerde deelnemingen en joint ventures worden omgerekend tegen de gewogen gemiddelde koers in het boekjaar. Omrekeningsverschillen die voortvloeien uit de toepassing van wisselkoersen per balansdatum op de netto vermogenswaarde aan het begin van het boekjaar (inclusief goodwill) van geassocieerde deelnemingen en joint ventures evenals winsten en verliezen in het verslagjaar worden direct verwerkt in het Totaal eigen vermogen onder Netto overig totaalresultaat.

Transacties in valuta anders dan de functionele valuta worden omgerekend naar de functionele valuta tegen de op de transactiedatum geldende wisselkoersen. Valutakoersverschillen die voortvloeien uit de afwikkeling van transacties in vreemde valuta's en uit de omrekening op balansdatum van monetaire activa en verplichtingen in andere valuta's dan de functionele valuta worden opgenomen in het Nettoresultaat. Uitzondering hierop zijn valutakoersverschillen die zijn verwerkt in het Totaal eigen vermogen als onderdeel van kwalificerende

cashflow hedges of een kwalificerende netto-investering in een buitenlandse entiteit. Zie I Activa en verplichtingen voor meer details over de verantwoording van valutakoersverschillen voor specifieke activa en verplichtingen.

Opname in de balans van financiële instrumenten

Wanneer Achmea contractpartij wordt bij een financieel instrument (dat wil zeggen op de transactiedatum), waardeert Achmea het instrument in de balans tegen de reële waarde inclusief transactiekosten (tenzij het financiële instrument is geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening').

Niet langer in de balans opgenomen financiële instrumenten

Een financieel actief (of een deel van een financieel actief) wordt niet langer in de balans opgenomen wanneer de contractuele rechten op het ontvangen van kasstromen uit het financiële actief zijn vervallen of wanneer Achmea nagenoeg alle economische risico's en voordelen van het actief heeft overgedragen. Ook in het geval dat Achmea de verbonden economische risico's en voordelen van een financieel actief noch overdraagt noch behoudt, wordt het actief niet langer in de balans opgenomen indien Achmea geen beschikkingsmacht meer heeft over het actief.

In het geval van overdrachten waarbij de beschikkingsmacht over bepaalde activa blijft, zullen deze activa in de balans van Achmea opgenomen blijven tot het belang waarvoor Achmea betrokken blijft. Het belang waarvoor Achmea betrokken blijft wordt bepaald door de mate waarin Achmea blootstaat aan veranderingen in de waarde van het actief.

Een financiële verplichting (of een deel van een financiële verplichting) wordt niet langer in de balans opgenomen wanneer deze is afgewikkeld dat wil zeggen wanneer de contractuele verplichting is nagekomen, ontbonden of vervallen. Bij realisatie wordt het verschil tussen de verkoopopbrengst en de boekwaarde opgenomen in de Winst- en verliesrekening als een gerealiseerde winst of verlies. De cumulatieve ongerealiseerde winsten en verliezen die tot dat moment werden opgenomen in het Totaal Eigen vermogen, worden dan overgeboekt van het Totaal Eigen vermogen naar de Winst- en verliesrekening. Achmea hanteert de gemiddelde kostprijsmethode bij het niet langer in de balans op te nemen financiële activa en passiva.

Salderen van financiële activa en verplichtingen

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd en tegen het nettobedrag in de balans verantwoord, wanneer Achmea:

- een direct afdwingbaar juridisch recht heeft om de opgenomen bedragen te salderen; en
- voornemens is om hetzij op nettobasis te verrekenen hetzij de realisatie van het actief en de verrekening van de verplichting gelijktijdig te laten plaatsvinden.

Hedge accounting

Achmea past 'reële waarde hedge accounting' toe voor haar bancaire activiteiten, liquiditeitsbeheer en voor bepaalde beleggingsportefeuilles. Wanneer Achmea 'Reële waarde hedge accounting' toepast wordt een reële waardeverandering van de afgedekte positie in de Winst- en verliesrekening verantwoord die samenhangt met het afgedekte risico. Achmea beoordeelt de effectiviteit van de hedgerelatie op elk rapportagemoment. De hedgerelatie wordt verbroken wanneer de effectiviteit niet binnen de bandbreedte van 80%-125% valt of wanneer de hedge wordt beëindigd of ingetrokken. Wanneer de hedgerelatie is beëindigd schrijft Achmea de hieraan gerelateerde reële waardeaanpassing af over de resterende looptijd van de

afgedekte positie. Wanneer Achmea 'Cashflow hedge accounting' toepast of hedge accounting toepast voor een netto-investering in een buitenlandse entiteit, worden de netto reële waardeveranderingen van de hedge-instrumenten, voor het effectieve deel van de hedgerelatie, opgenomen onder Hedging reserve, als onderdeel van het Totaal eigen vermogen. Reële waardeveranderingen als gevolg van ineffectiviteit van de hedgerelatie worden verantwoord in de Winst- en verliesrekening. Bedragen die zijn verantwoord in het Totaal eigen vermogen worden overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening in dezelfde perioden waarin de afgedekte positie worden verantwoord in het Nettoresultaat.

Bijzondere waardevermindering

In het algemeen is er sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de reële waarde van een actief minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde. Op elk rapportagemoment beoordeelt Achmea of er aanwijzingen zijn voor een mogelijke bijzondere waardevermindering van een actief en of het noodzakelijk is een bijzonder waardeverminderingverlies op te nemen. De goodwill gerelateerd aan bedrijfscombinaties en andere immateriële activa met een onbepaalde gebruiksduur wordt elke jaar beoordeelt op bijzondere waardevermindering. Bijzondere waardeverminderingen van Beleggingen worden in de Winst- en verliesrekening opgenomen onder Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen. Alle overige bijzondere waardeverminderingen worden in de Winst- en verliesrekening opgenomen onder Overige lasten. Bijzondere waardeverminderingen op een actief die in voorgaande jaren zijn verantwoord, worden teruggenomen indien objectief kan worden vastgesteld dat de oorzaak voor bijzondere waardevermindering is verdwenen of niet langer bestaat. Indien dit het geval is,

wordt de boekwaarde van het actief verhoogd tot de realiseerbare waarde. Deze verhoging van de balanswaarde in verband met de terugname, mag niet leiden tot een hogere balanswaarde van het actief dan voor het moment van de bijzondere waardevermindering. De verhoging als gevolg van de terugname van een bijzondere waardevermindering wordt verantwoord in de Winst- en verliesrekening (onder Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen voor vastrentende beleggingen en onder Overige lasten voor de overige terugnames). Bijzondere waardeverminderingverliezen op aandelen geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' worden niet teruggenomen via de Winst- en verliesrekening. Nadien optredende veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de Herwaarderingsreserve (onderdeel van het Totaal Eigen vermogen). Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill kan niet worden teruggenomen. Voor meer details met betrekking tot de specifieke waarderingsgrondslagen voor bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen voor de posten, zoals vermeld onder I Activa en verplichtingen.

Classificatie 'Aangehouden voor verkoop'

Activa of onderdelen van activa en gerelateerde verplichtingen worden geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop', als het zeer waarschijnlijk is dat de boekwaarde primair gerealiseerd zal worden door verkoop en niet door een voortgezet gebruik.

De verkoop van een actief of een samenhangend geheel van activa is zeer waarschijnlijk indien:

- Achmea gecommiteerd is aan een plan om deze activa te verkopen en activiteiten in gang heeft gezet om een koper te vinden;
- Er sprake is van verkoopinspanning om de activa af te stoten tegen een prijs die in redelijke verhouding staat tot de huidige reële waarde; en
- De verkoop naar verwachting binnen één jaar na de datum van de classificatie 'Aangehouden voor verkoop' zal gaan plaatsvinden.

Activa en verplichtingen, geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop' worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde of de reële waarde verminderd met verkoopkosten en worden afzonderlijk gepresenteerd in het Overzicht van de financiële positie.

Indien er zich een verlies voordoet wanneer de activa en verplichtingen worden geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop', wordt dit verlies in de Winst- en verliesrekening verantwoord onder Overige lasten.

Financieringskosten

Gemaakte financieringskosten voor de bouw van in aanmerking komende activa (activa waarvoor een substantiële periode noodzakelijk is voor verwerving of bouw) worden geactiveerd gedurende de periode die nodig is om het actief te voltooiën en voor te bereiden op zijn beoogde gebruik.

Aangezien Achmea regelmatig middelen leent, is het bedrag van de financieringskosten gebaseerd op de gewogen gemiddelde rentekosten die van toepassing zijn op de leningen die Achmea in de periode heeft uitstaan. Overige financieringskosten worden als last in de Winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waarin zij zijn gemaakt.

Leasing

Door Achmea aangegane leaseovereenkomsten betreffen hoofdzakelijk operationele leases. De totale leasebetalingen uit hoofde van operationele leases worden lineair in de Winst- en verliesrekening verantwoord gedurende de leaseperiode. Een belang in vastgoed dat door Achmea wordt gehuurd door middel van een operationele lease en aan derden wordt verhuurd wordt niet geclassificeerd als een Vastgoedbelegging.

Opbrengsten uit dienstverleningscontracten

Indien het resultaat van een dienstverleningstransactie op betrouwbare wijze kan worden geschat, worden de opbrengsten met betrekking tot die transactie naar rato van de verrichte prestaties verantwoord.

Het resultaat van een transactie kan op een betrouwbare wijze worden geschat wanneer de omvang van de opbrengsten betrouwbaar kan worden gemeten, de

economische voordelen naar alle waarschijnlijkheid naar Achmea zullen vloeien, de mate van afronding van de transactie aan het einde van het boekjaar betrouwbaar kan worden gemeten en de voor de transactie gemaakte kosten en de kosten voor afronding van de transactie betrouwbaar kunnen worden gemeten.

Indien het resultaat van een transactie waarbij diensten worden verricht niet op een betrouwbare wijze kan worden geschat, worden alleen opbrengsten verantwoord tot het bedrag van de gemaakte kosten die worden terugverdiend ("zero profit-methode"). Opbrengsten worden gewaardeerd tegen de reële waarde van de vergoeding die is ontvangen of waarop recht is verkregen.

De opbrengsten worden verantwoord op basis van de voortgang, die afhankelijk is van de aard van de overeenkomst. Indien een overeenkomst hoofdzakelijk betrekking heeft op het verlenen van diensten, worden de opbrengsten verantwoord naar de mate waarin de diensten tot een bepaalde datum zijn geleverd als percentage van de totaal te leveren diensten. Indien de dienst een bepaald aantal handelingen omvat binnen een specifieke periode, worden de opbrengsten lineair verantwoord.

Alle activa en verplichtingen worden gewaardeerd tegen de reële waarde, tenzij een andere grondslag wordt genoemd in de waarderinggrondslagen.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit een bedrijfscombinatie is het surplus van de verkrijgingsprijs op overnamedatum van een bedrijf boven de reële waarde van het saldo van de identificeerbare activa (inclusief afzonderlijk geïdentificeerde immateriële activa), verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen, verworven op overnamedatum. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt tenminste jaarlijks getest op bijzondere waardeverminderingen, aangezien wordt uitgegaan van een onbeperkte economische levensduur. Achmea heeft de verworven goodwill uit bedrijfscombinaties toegewezen aan kasstroomgenererende eenheden (CGU's) die naar verwachting zullen profiteren van de bedrijfscombinatie. Dit is gedaan op basis van de verwachte synergie die de combinatie zal opleveren. De waarde van goodwill wordt gemonitord op het niveau van een bedrijfs onderdeel, dat gevormd wordt door een verzameling producten of productgroepen met dezelfde risicokenmerken en zijnde het niveau waarop de risico's worden beheerd en kapitaal wordt toegewezen. Een eventueel overschot van de boekwaarde van het business onderdeel tegenover de realiseerbare waarde zal eerst worden toegewezen aan de goodwill. Het toetsen van bijzondere waardevermindering op CGU-niveau wordt elk jaar op een vast moment uitgevoerd en vaker als omstandigheden daartoe aanleiding geven. In geval van een bijzonder waardeverminderingverlies zal dit worden toegewezen aan de betreffende CGU. Een voor goodwill verwerkte bijzondere waardevermindering kan niet in een volgende periode worden teruggeboekt.

Immateriële activa exclusief goodwill

Onderstaand worden de specifieke waarderinggrondslagen voor de belangrijkste rubrieken van Immateriële activa weergegeven. De waarderinggrondslagen die hieronder worden beschreven zijn van toepassing op alle Immateriële activa exclusief goodwill. Afschrijvingskosten worden in de Winst- en verliesrekening opgenomen onder Overige lasten. Op elk rapportagemoment beoordeelt Achmea of er een indicatie is voor een bijzondere waardevermindering voor immateriële activa met een beperkte economische levensduur. Er worden verschillende indicatoren gebruikt, zoals of het immateriële actief niet langer wordt gebruikt, gemakkelijk verkrijgbaar is in de markt en of de kosten om het immateriële actief te onderhouden aanmerkelijk hoger zijn dan verwacht. Daarnaast beoordeelt Achmea op elk rapportagemoment of er een indicatie is dat een in een voorgaande periode opgenomen bijzonder waardeverminderingverlies voor immateriële activa niet langer bestaat of is afgenomen. Achmea baseert zich op verschillende indicatoren, zoals: of de marktwaarde van het actief aanmerkelijk is toegenomen gedurende de periode; of er in de periode belangrijke positieve wijzigingen (technologisch, markt-, economisch of juridisch kader) hebben plaatsgevonden; of de markttrent is gedaald en het waarschijnlijk is dat dit effect zal hebben op de disconteringsvoet die wordt gebruikt voor het berekenen van de gebruikswaarde en of de realiseerbare waarde wezenlijk zal toenemen. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het immaterieel actief verhoogd tot het terug te verdienen bedrag. De verhoogde boekwaarde van het actief door de terugname mag niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen indien er in de vorige periode geen verlies door een bijzondere waardevermindering zou zijn geboekt. Een terugname van een bijzonder

waardevermindering wordt in de Winst- en verliesrekening onder Overige lasten opgenomen. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill, merknamen en onderzoekskosten worden als kosten in de Winst- en verliesrekening opgenomen op het moment dat deze zich voordoen.

Software

Extern aangeschafte software wordt als kosten verantwoord. Intern ontwikkelde software wordt tegen kostprijs (inclusief de financieringskosten) opgenomen en wordt geactiveerd als aan de volgende criteria wordt voldaan:

- De intern ontwikkelde software is duidelijk gedefinieerd en de toerekenbare kosten kunnen afzonderlijk worden vastgesteld;
- De technische uitvoerbaarheid kan worden aangetoond;
- Het management heeft blijk gegeven van de intentie om het product of proces te ontwikkelen en in de markt te zetten of te gebruiken; en
- Er zijn duidelijke aanwijzingen dat er in de toekomst een markt is voor het product of het proces of het praktische nut kan worden aangetoond.

Software wordt volgens een lineaire methode afgeschreven over een maximale gebruiksduur van vijf jaar of maximaal tien jaar wanneer de software betrekking heeft op verzekeringstechnisch systemen. Software dat een integraal deel is van een computer of een computer gestuurde tool en waarbij die tool of computer niet werkt zonder de software (bijvoorbeeld besturingssoftware), wordt geclassificeerd onder bedrijfsmiddelen.

Merknaam

Wanneer Achmea een bedrijfscombinatie aangaat, waardeert zij een merknaam als een immaterieel actief. De eerste waardering van een merknaam is gebaseerd op de 'relief of royalty-methode' (vrijstelling ten aanzien van royalty's), waarbij wordt uitgegaan van waarneembare marktvariabelen en, indien deze niet beschikbaar zijn, van managementverwachtingen die verondersteld worden representatief te zijn voor aannames die door marktparticipanten in overweging zouden zijn genomen. De gehanteerde waarderingstechnieken zijn gebruikelijk in de markt. Op basis van managementverwachtingen beoordeelt Achmea of de gebruiksduur beperkt of onbepaald is. In geval van een beperkte gebruiksduur beslist Achmea per geval over de toepasselijke gebruiksduur, echter met een maximum van twintig jaar. De afschrijving geschiedt lineair, tenzij een andere methode meer geschikt is. Bij een onbepaalde gebruiksduur wordt er jaarlijks getoetst op bijzondere waardevermindering om de realiseerbaarheid van de boekwaarde vast te stellen. Achmea waardeert vervolgens de merknamen op de aanvankelijk vastgestelde waarde en indien van toepassing verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Waarde van verworven verzekeringsportefeuilles

Bij een acquisitie van een portefeuille van (verzekerings-)contracten als onderdeel van een bedrijfsovername of bij een separate overname van een verzekeringsportefeuille past Achmea een zogeheten uitgebreide presentatie toe. Hierbij neemt Achmea onder Immateriële activa de waarde van de verworven verzekeringsportefeuilles (VOBA, "Value Of Business Acquired") op. De eerste waardering van VOBA wordt bepaald als het verschil tussen de reële waarde van 'lopende' (verzekerings)contracten in de verworven bedrijfsactiviteiten op basis van actuele schattingen en aannames op het moment van de bedrijfscombinatie en de verplichting gewaardeerd in overeenstemming met

de grondslagen voor financiële verslaggeving van Achmea. Achmea zal vervolgens VOBA waarderen tegen de aanvankelijk vastgestelde waarde verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving geschiedt lineair over de verwachte gebruiksduur, tenzij een andere methode meer geschikt is.

Distributienetwerken

Wanneer Achmea een bedrijfscombinatie aangaat, waardeert zij distributienetwerken als een immaterieel actief. De eerste waardering van dit immaterieel actief is gebaseerd op de 'multi-period excess earnings'-methode, waarbij wordt uitgegaan van waarneembare marktvariabelen en managementverwachtingen. De gebruikte waarderingstechnieken zijn binnen de markt gebruikelijk. Achmea stelt op basis van managementverwachtingen per geval de toepasselijke gebruiksduur vast, die doorgaans niet meer dan twintig jaar bedraagt. Achmea zal vervolgens distributienetwerken waarderen tegen de aanvankelijk vastgestelde waarde verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving geschiedt lineair, tenzij een andere methode meer geschikt is.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Op basis van managementverwachtingen beoordeelt Achmea of de gebruiksduur beperkt of onbepaald is. Achmea beslist per geval over de toepasselijke gebruiksduur, die doorgaans niet meer dan twintig jaar bedraagt. Bij een onbepaalde gebruiksduur wordt er jaarlijks getoetst op bijzondere waardeverminderingen om de realiseerbaarheid van de boekwaarde vast te stellen. Overige immateriële activa met een beperkte gebruiksduur worden volgens de lineaire methode

afgeschreven, tenzij een andere methode meer geschikt is.

Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen

Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik

Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik worden gewaardeerd tegen het geherwaardeerde bedrag, dat wil zeggen de reële waarde op de datum van herwaardering verminderd met eventuele (latere) cumulatieve afschrijvingen en (latere) cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik die in aanbouw of ontwikkeling zijn worden verantwoord tegen kostprijs totdat de reële waarde op betrouwbare wijze kan worden bepaald. Veranderingen in de boekwaarde als gevolg van herwaarderingen van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik worden, onder aftrek van latente belastingen, verantwoord in de Herwaarderingsreserve onder het Totaal eigen vermogen. Een afname van de boekwaarde als gevolg van de herwaardering wordt in de Herwaarderingsreserve onder het Totaal eigen vermogen opgenomen voorzover de herwaarderingsreserve die op dat actief betrekking heeft over een positief saldo beschikt vanuit eerder verwerkte waardestijgingen en voor het resterende gedeelte in de Winst- en verliesrekening. Een afname van de herwaardering wordt in de volgende jaren in de Winst- en verliesrekening teruggenomen als het geherwaardeerde bedrag hoger is dan de boekwaarde, maar niet hoger dan tot de kostprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. Wanneer Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik niet langer meer in de balans worden opgenomen, worden herwaarderingen in de Herwaarderingsreserve direct en niet via de Winst- en verliesrekening overgeboekt naar Overige reserves. Als Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik uit meerdere elementen met een verschillende gebruiksduur bestaat, worden ze verantwoord als afzonderlijke posten.

Afschrijvingen van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik of van posten die afzonderlijk worden verantwoord, worden lineair ten laste van de Winst- en verliesrekening gebracht gedurende de geschatte economische gebruiksduur van doorgaans maximaal vijftig jaar. De afschrijvingsmethode en economische gebruiksduur worden elk jaar beoordeeld en aangepast als de omstandigheden of verwachtingen aanmerkelijk zijn veranderd. Op grond wordt niet afgeschreven. Wanneer Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik of afzonderlijk geboekte onderdelen worden geherwaardeerd, worden de cumulatieve afschrijvingen afgeboekt tegen de bruto boekwaarde van dat onderdeel van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik.

Bedrijfsmiddelen

Bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen kostprijs (inclusief gemaakte financieringskosten) verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Als bedrijfsmiddelen uit belangrijke elementen met een verschillende gebruiksduur bestaan, worden deze verantwoord als aparte posten. Afschrijvingen van bedrijfsmiddelen worden lineair ten laste van de Winst- en verliesrekening gebracht. De geschatte gebruiksduur is: besturingssoftware drie tot vijf jaar, hardware drie tot vier jaar, kantoormeubilair (inclusief onderdelen) drie tot zes jaar en andere bedrijfsmiddelen drie tot zes jaar. De afschrijvingsmethode en gebruiksduur van bedrijfsmiddelen worden elk jaar beoordeeld en prospectief aangepast als de omstandigheden of verwachtingen aanmerkelijk zijn veranderd.

Vastgoedbeleggingen

Beleggingen in onroerend goed worden gewaardeerd tegen reële waarde. Alle wijzigingen in de reële waarden worden in de Winst- en verliesrekening opgenomen onder Gerealiseerde en onrealiseerde waardeveranderingen. Huuropbrengsten uit Vastgoedbeleggingen worden als Beleggingsopbrengsten verantwoord in de Winst- en verliesrekening.

Vastgoedbeleggingen die in aanbouw of ontwikkeling zijn voor toekomstig gebruik als Vastgoedbeleggingen worden geclassificeerd als 'Vastgoed in ontwikkeling' en tegen kostprijs opgenomen totdat de reële waarde op betrouwbare wijze kan worden bepaald.

Beleggingen

Een belegging wordt bij eerste opname gewaardeerd op reële waarde verhoogd met transactiekosten die direct gerelateerd zijn aan de aankoop of uitgifte van een belegging tenzij een belegging wordt geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. In dat geval is de eerste waardering gelijk aan de reële waarde en worden transactiekosten direct in de Winst- en verliesrekening verwerkt. In sommige gevallen kan het voorkomen dat de reële waarde afwijkt van de transactieprijs (zogenaamd 'day 1 winst of verlies'). In het geval dat de reële waarde is onderbouwd met observeerbare marktgegevens zal het 'day 1 resultaat' verantwoord worden in de Winst- en verliesrekening als Gerealiseerde waardeverandering. In alle andere gevallen wordt de waardering aangepast om het verschil tussen de reële waarde en eerste waardering aan toekomstige perioden toe te rekenen. Het 'day 1 resultaat' wordt in de Winst- en verliesrekening verantwoord voor zover wijzigingen van een factor (inclusief tijd) die een marktparticipant in acht zou nemen optreden.

Beleggingen geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop'

Beleggingen die ter dekking dienen van verzekeringsverplichtingen worden geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' met uitzondering van beleggingen die worden aangehouden voor verzekeringsverplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde, beleggingen aangehouden voor verzekeringsverplichtingen waarbij kasstromen contant zijn gemaakt op basis van actuele marktrentes en

beleggingen in de vorm van spaarrekeningen die direct zijn gekoppeld aan verzekeringsverplichtingen. Verder worden alle beleggingen die niet die ter dekking dienen van verzekeringsverplichtingen of bancaire verplichtingen geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop'. Beleggingen geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' worden gewaardeerd tegen reële waarde. Valutakoersverschillen die voortvloeien uit veranderingen van de geamortiseerde kostprijs van vastrentende beleggingen worden verantwoord in de Winst- en verliesrekening. Overige veranderingen in de reële waarde worden, onder aftrek van latente belastingen, opgenomen in de Herwaarderingsreserve onder Totaal eigen vermogen. Bij het niet langer opnemen in de balans van de belegging worden cumulatieve onrealiseerde winsten of verliezen, eerder opgenomen onder Totaal eigen vermogen, als gerealiseerd overgeboekt van het Totaal eigen vermogen naar de Winst- en verliesrekening. Rentebaten uit vastrentende beleggingen worden bepaald op basis van de effectieve rentemethode. Op elke balansdatum beoordeelt Achmea of een actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Indien daarvan sprake is, wordt de daling van de reële waarde onder de (geamortiseerde) kostprijs die is opgenomen in het Totaal eigen vermogen overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening. Bij beleggingen in aandelen die zijn geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' is sprake van objectieve aanwijzingen dat de kostprijs mogelijk niet kan worden gerealiseerd, als er sprake is van een belangrijke (20% of meer) of een langdurige (12 opeenvolgende maanden of langer) daling van de reële waarde onder de kostprijs. Vastrentende beleggingen ondergaan een bijzondere waardevermindering als er objectieve aanwijzingen zijn dat, als gevolg van één of meer verliesgevendende gebeurtenissen (bijv. financiële problemen bij de uitgevende partij of contractbreuk), de geschatte toekomstige kasstromen negatief zijn beïnvloed.

Beleggingen geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'

De classificatie 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' wordt gebruikt voor beleggingen die bij initiële verantwoording worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening of voor beleggingen als 'Aangehouden voor handelsdoeleinden'.

Achmea classificeert een belegging als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' wanneer:

- Deze classificatie een inconsistentie in waardering of verantwoording elimineert of aanzienlijk beperkt die anders zou ontstaan uit de waardering van activa of verplichtingen of uit de verwerking van de winsten en verliezen hierop op basis van verschillende grondslagen (ook wel aangeduid als een 'accounting mismatch');
- financiële activa, financiële verplichtingen of een combinatie van beide als één geheel worden beheerd en de resultaten ervan door het management worden geëvalueerd op basis van de reële waarde, in overeenstemming met een gedocumenteerd risicobeheer- of beleggingsbeleid;
- of financiële instrumenten één of meer inbegrepen derivaten bevatten, behalve als de kasstromen van het instrument niet door deze derivaten significant worden beïnvloed.

Achmea belegt doorgaans niet in financiële instrumenten uitsluitend met als doel deze in nabije toekomst te verkopen of te herinvesteren (dat wil zeggen voor handelsdoeleinden).

Beleggingen geclassificeerd als 'Leningen en vorderingen'

De classificatie 'Leningen en vorderingen' wordt gebruikt voor beleggingen ter dekking van financiële verplichtingen die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en voor spaarrekeningen die direct zijn gekoppeld aan verzekeringsverplichtingen die niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde en waarvan de kasstromen niet contant zijn gemaakt op basis van actuele marktrentes. Deze beleggingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, verminderd met een voorziening voor oninbaarheid. Indien er objectieve aanwijzingen zijn dat er een bijzonder waardevermindingsverlies is opgetreden op 'Leningen en vorderingen', wordt het verlies bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen (uitgezonderd toekomstige kredietverliezen die nog niet zijn opgetreden), contant gemaakt tegen de oorspronkelijke effectieve rentevoet van het financieel actief (dat wil zeggen de bij eerste opname berekende effectieve rentevoet). De rentebaten uit een lening of vordering op grond van bijzondere waardevermindering worden afzonderlijk toegelicht. Een nieuw geamortiseerd kostprijsschema wordt vastgesteld voor het opnemen van de toekomstige rentebaten in de winst- en verliesrekening.

Aandelen en soortgelijke beleggingen

Beleggingen in aandelen en soortgelijke beleggingen worden ofwel geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' ofwel als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. Wanneer keuzedividenden worden opgenomen als aandelen, wordt een bedrag gelijk aan het dividend in contanten opgenomen in de Winst- en verliesrekening.

Een deel van de portefeuille Aandelen en soortgelijke beleggingen bestaat uit Private equity en alternatieve beleggingen. Private equity en alternatieve beleggingen worden in overeenstemming met het hierboven beschreven kader ofwel geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' ofwel als 'Beschikbaar voor verkoop', afhankelijk van de waarderingbasis van de daarmee samenhangende verzekeringsverplichtingen. Private equity (durfkapitaal) in de vorm van kapitaalbelangen in beleggingsfonds(en), waarbij die beleggingsfonds(en) niet worden aangemerkt als dochtermaatschappij, geassocieerde deelneming of een joint venture, worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. De reële waarde van Private equity en alternatieve beleggingen die niet aan een beurs staan genoteerd is gebaseerd op modellen die worden aanbevolen in de International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines (IPEV-waarderingsrichtlijnen).

Vastrentende beleggingen

Voor vastrentende beleggingen geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' die verzekeringsverplichtingen in de Nederlandse levensverzekeringsbranche afdekken waarvan de kasstromen zijn gebaseerd op vaste veronderstellingen, worden ongerealiseerde waardeveranderingen in de reële waarde opgenomen in het Totaal eigen vermogen en vervolgens overgeboekt naar Winstdeling en bonussen voor polishouders als onderdeel van verzekeringsverplichtingen. Deze overboeking wordt stopgezet wanneer Winstdeling en bonussen voor polishouders negatief is.



Ongerealiseerde verliezen op de vastrentende beleggingen die zijn overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening worden, indien de overboeking naar Winstdeling en bonussen voor polishouders is stopgezet, weer teruggeboekt via de Winst- en verliesrekening als de reële waarde van de beleggingen vervolgens weer toeneemt. Na volledige terugboeking wordt de overboeking naar Winstdeling en bonussen voor polishouders weer voortgezet.

Derivaten

Alle derivaten worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. Achmea gebruikt derivaten om haar blootstelling aan marktrisico's die voortvloeien uit operationele activiteiten, investeringsactiviteiten en/of financieringsactiviteiten te beheersen. Derivaten die deel uitmaken van andere financiële instrumenten worden daarvan afgezonderd en apart gewaardeerd indien zij niet nauw verbonden zijn met het onderliggend instrument. Een converteerbare obligatie wordt gescheiden in een obligatiedeel dat wordt geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' en een conversierecht dat wordt geclassificeerd als derivaat. Het obligatiedeel wordt gewaardeerd volgens de waarderingstechniek van een vergelijkbare obligatie met dezelfde karakteristieken. De reële waarde van renteswaps vertegenwoordigt het geschatte bedrag dat ontvangen of betaald zou worden om de swap op de balansdatum te beëindigen, rekening houdend met de actuele rentestanden en kredietwaardigheid van de bij de renteswap betrokken tegenpartijen. Afhankelijk van hun waarde worden derivaten ofwel opgenomen onder Beleggingen (activa) of Derivaten (verplichtingen).

Overige financiële beleggingen

Overige financiële beleggingen bestaan uit beleggingen gerelateerd aan ontvangen zekerheden voor in bruikleen gegeven effecten (securities lending) die direct betrekking hebben op belegd onderpand betreffende

bruikleenprogramma's (securities lending programma's). De beleggingen staan niet ter vrije beschikking en kunnen alleen worden aangewend om het onderpand terug te betalen dat door de leningnemer is verstrekt voor de betreffende effectenleningen. De verplichting tot terugbetaling met betrekking tot het verstrekte onderpand is opgenomen in de balans onder Overige schulden. De beleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde waarbij ongerealiseerde waardeveranderingen na belastingen in het Totaal eigen vermogen worden opgenomen, tenzij er sprake is van kredietverliezen met betrekking tot deze beleggingen die worden behandeld als bijzondere waardeverminderingen.

In- en uitlenen van beleggingen

Beleggingen die in het kader van een 'securities lending contract' worden uitgeleend, blijven opgenomen in de Balans en worden gewaardeerd conform de waarderinggrondslag zoals beschreven onder I Activa en verplichtingen.

Beleggingen voor rekening en risico van polishouders

Beleggingen voor rekening en risico van de polishouders zijn beleggingen die betrekking hebben op verzekeringscontracten waarbij de polishouder het beleggingsrisico draagt of om 'Beleggingscontracten' af te dekken. Deze beleggingen omvatten beleggingen gerelateerd aan verzekeringscontracten met gesepareerde beleggingsdepots, deposito's voor collectieve levensverzekeringscontracten met volledige winstdeling, beleggingsverzekeringspolissen ('unit-linked'), beleggingscontracten en beleggingen die verplichtingen uit verzekeringscontracten of verzekeringen afdekken waarvan de ontwikkeling index linked is. Deze beleggingen worden aangemerkt als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' om een inconsistentie in de waardering te beperken die

zou ontstaan aangezien de gerelateerde verplichtingen tegen reële waarde zouden worden gewaardeerd en beide als groep worden beheerd.

Kredietportefeuille bankbedrijf

Deze activa hebben betrekking op de bancaire activiteiten en bestaan uit leningen aan en overige vorderingen op klanten en kredietinstellingen. Deze activa worden ofwel gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs en geclassificeerd als 'Leningen en vorderingen' of gewaardeerd tegen reële waarde en geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. De classificatie 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' wordt gebruikt voor activa die bij initiële opname worden aangemerkt om 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' te worden verwerkt of als 'Aangehouden voor handelsdoeleinden'. Activa worden aangemerkt als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' wanneer deze classificatie een inconsistentie in waardering of opname (ook wel aangeduid als een 'accounting mismatch') elimineert of aanzienlijk beperkt die anders zou ontstaan uit de waardering van activa of verplichtingen of uit de opname van de winsten en verliezen hierop op basis van verschillende grondslagen. Valutaomrekeningsverschillen worden in de Winst- en verliesrekening verantwoord. De waardering van de kredietportefeuille van het bankbedrijf, gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, wordt gecorrigeerd voor geleden verliezen (inclusief opgetreden maar nog niet gerapporteerde verliezen) binnen de portefeuille. Indien de portefeuille volledig of deels oninbaar blijkt te zijn, wordt het betreffende bedrag afgeschreven van de hier voor gevormde voorzieningen. Achmea past hedge accounting toe voor een deel van haar bancaire activiteiten en liquiditeitsbeheer.

Overlopende acquisitiekosten

Acquisitiekosten zijn kosten die worden gemaakt in verband met het uitgeven van nieuwe verzekeringspolissen of het verlengen van bestaande polissen (inclusief beleggingscontracten). Hieronder zijn begrepen betaalde provisies en kosten voor het verwerken van offertes. Acquisitiekosten die direct of indirect betrekking hebben op de verkoop van verzekeringscontracten die niet gewaardeerd zijn tegen reële waarde, worden geactiveerd voor zover deze gedekt worden uit toekomstige opbrengsten. Overlopende acquisitiekosten moeten worden getoetst op inbaarheid op het moment van het uitgeven van de polis en worden, aan het einde van elke verslagperiode, in aanmerking genomen bij de toereikendheidstoets op de verzekeringsverplichtingen. Acquisitiekosten met betrekking tot vermogensbeheeractiviteiten betreffende beleggingscontracten zijn overlopend voor zover deze gedekt worden uit toekomstige opbrengsten. Overlopende acquisitiekosten met betrekking tot beleggingscontracten worden afzonderlijk getest op bijzondere waardeverminderingen. Achmea houdt bij het vaststellen van de inbaarheid geen rekening met verwachte beleggingsopbrengsten. Elke oninbaarheid van overlopende acquisitiekosten die blijkt uit de toereikendheidstoets wordt verwerkt als een bijzondere waardevermindering en verantwoord onder Bedrijfskosten. Overlopende acquisitiekosten worden afgeschreven over de looptijd van de gerelateerde contracten.

Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen

Uitgaande herverzekeringpremies en de van herverzekeraars te ontvangen aandelen in verrichte uitkeringen en schades worden in mindering gebracht op de desbetreffende opbrengsten- en kostenrekeningen. Vooraf betaalde herverzekeringpremies vertegenwoordigt het in herverzekering gegeven deel van niet-verdiende premies. De bedragen die verhaald

kunnen worden op herverzekeraars worden geschat op een wijze die consistent is met de verzekeringsverplichting verbonden aan het herverzekerde risico. Een bijzondere waardevermindering wordt verantwoord als objectief kan worden aangetoond dat als gevolg van een opgetreden gebeurtenis Achmea niet alle bedragen ontvangt die haar contractueel toekomen en als dit bedrag betrouwbaar kan worden vastgesteld. Op deze wijze worden opbrengsten en kosten met betrekking tot herverzekeringsovereenkomsten consistent verantwoord met het onderliggende risico van de herverzekerde bedrijfsactiviteiten.

Vorderingen en overlopende activa

Vorderingen en overlopende activa worden gewaardeerd op basis van de geamortiseerde kostprijs, die meestal gelijk is aan de nominale waarde, gecorrigeerd voor cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en direct opvraagbare deposito's en worden tegen reële waarde gewaardeerd.

Totaal eigen vermogen

De aandelen van Achmea die door de vennootschap worden gehouden (eigen aandelen) worden in mindering gebracht op het Totaal eigen vermogen op het moment van verwerving door Achmea of haar dochtermaatschappijen op basis van de betaalde aankoopprijs. Resultaten na de hierop volgende verkoop van deze eigen aandelen worden direct verwerkt binnen het Totaal eigen vermogen. Elk minderheidsbelang in dochtermaatschappijen wordt als een apart onderdeel gepresenteerd binnen het Totaal eigen vermogen en is gelijk aan het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de dochtermaatschappij op basis van de waarderinggrondslagen van Achmea.

Verzekeringsverplichtingen

Verzekeringscontracten worden gedefinieerd als contracten die een significant verzekeringsrisico overdragen. Er is sprake van een verzekeringsrisico als er een scenario bestaat met commerciële betekenis waarbij er op basis van een verzekerde gebeurtenis, aanvullende betalingen moeten worden gedaan. Het verzekeringsrisico wordt als significant aangemerkt als er tussen betaling in geval van een verzekerde gebeurtenis en betaling bij het uitblijven van de gebeurtenis, een verschil van minimaal 10% is.

Algemene waarderingsprincipes

Bruto premies voor Levensverzekeringscontracten wordt over het algemeen opgenomen in de Winst- en verliesrekening zodra deze verschuldigd is. Bruto premies voor Schadeverzekeringen (met uitzondering van arbeidsongeschiktheidsverzekeringscontracten) en Zorgverzekeringen worden verantwoord op het moment van ingang van het verzekeringscontract voor de gedurende de looptijd van het contract te ontvangen premies. De looptijd is hierbij gelijk gesteld aan de grenzen van het contract, dat wil zeggen de periode waarin Achmea niet in staat is om de premies (volledig) aan te passen c.q. de verzekeringsvoorwaarden aan te passen aan het gewijzigde risicoprofiel van de polishouders. Premie voor Schade- en Zorgverzekeringscontracten wordt over het algemeen verantwoord als verdiend naar rato van de periode van de verstrekte verzekeringsdekking. In de premies is een kostenopslag inbegrepen. Wanneer de premies worden verwerkt, wordt de opslag meegenomen en bijgeboekt in de Verzekeringsverplichtingen en valt vervolgens in de toekomstige perioden vrij om de feitelijke kosten (bedrijfskosten, niet-overlopende acquisitiekosten en afschrijvingskosten- op de overlopende acquisitiekosten) te compenseren. Wanneer de premies worden verwerkt, wordt een verplichting voor toekomstige uitkeringen uit hoofde van verzekeringscontracten opgenomen, zodat de uitkeringen en kosten worden gematched met

opbrengsten en ontvangsten die gedurende de looptijd van de contracten worden verantwoord.

De gebruikte veronderstellingen bij de berekening van de voorziening is gebaseerd op objectieve extern gepubliceerde gegevens, of, bij afwezigheid daarvan, op interne gegevens. Voor deelname aan verzekeringspools van co-assurantie of een garantiefonds wordt een bedrag verantwoord dat overeenkomt met het aandeel in deze overeenkomsten, doorgaans vastgesteld op basis van de specifieke bepalingen in deze overeenkomsten. De informatie die hiervoor wordt gebruikt is afkomstig van de beheerder van deze overeenkomsten.

Opties, garanties en derivaten inbegrepen in een verzekeringscontract waarop geen verzekeringsrisico rust en die niet nauw zijn verbonden aan het onderliggend verzekeringscontract worden apart opgenomen als derivaat. Opties en garanties die nauw zijn verbonden aan het verzekeringscontract worden in de berekening van de verzekeringsverplichtingen meegenomen.

Achmea beoordeelt de toereikendheid van de verzekeringsverplichtingen en daaraan gerelateerde activa op elke rapportagemoment en vaker indien noodzakelijk. De toetsing heeft betrekking op de waarde van de verworven verzekeringsportefeuilles, overlopende acquisitiekosten en verzekeringsverplichtingen. In de toetsing worden actuele schattingen betrokken van alle contractuele kasstromen van de verzekeringsverplichtingen, inclusief de verwachte kosten voor het afhandelen van schaden, garanties en besloten opties. Als uit de toetsing blijkt dat de verzekeringsverplichtingen niet toereikend zijn, wordt door Achmea een verlies verwerkt. Daarbij wordt eerst de opgenomen waarde van de verworven verzekeringsportefeuille (VOBA) verlaagd. Elk resterend tekort wordt eerst gecompenseerd door het verlagen van overlopende acquisitiekosten dan wel uiteindelijk door het verhogen van de gerelateerde verzekeringsverplichtingen.

Winstdeling en bonussen voor polishouders (Leven en Schade)

Een voorziening is opgenomen voor iedere winstdeling waartoe polishouders of begunstigden gerechtigd zijn. Verworven rechten die nog niet zijn bijgeschreven op rekening van een polishouder worden hierbij opgeteld. Overige verworven rechten worden opgenomen in de Voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen. De berekening van de voorziening is afhankelijk van de mate waarin polishouders profiteren van gerealiseerde overschotten op verzekeringscontracten of verzekeringsactiviteiten. De voorziening bestaat uit bedragen die conform de relevante lokale wet- of regelgeving of contractuele bepalingen worden toegewezen aan de polishouders. De voorziening voor winstdeling en bonussen voor polishouders omvat ook bedragen die voortkomen uit de waardering van bepaalde vastrentende beleggingen tegen reële waarde en derivaten die worden gehouden om het renterisico inherent aan de gerelateerde verzekeringsverplichtingen, te beperken. Ongerealiseerde winsten en verliezen die samenhangen met de waardering van deze beleggingen die zijn opgenomen in Totaal eigen vermogen worden vervolgens overgeboekt naar Winstdeling en bonussen voor polishouders, voor zover de polishouder participeert in deze winsten en verliezen op basis van wettelijke of contractuele bepalingen.

Voorzieningen voor niet-verdiende premies (Zorg en Schade)

Bruto premies die betrekking hebben op toekomstige perioden worden toegevoegd aan de Voorziening voor niet-verdiende premies. De Voorziening voor niet-verdiende premies wordt bepaald in evenredigheid tot de duur van het contract.

Voorziening voor premietekorten en lopende risico's (Zorg en Schade)

De Voorziening voor premietekorten wordt berekend voor elke verzekeringsportefeuille op basis van

schattingen voor toekomstige uitkeringen, kosten, verdiende premies en proportionele beleggingsopbrengsten. Voor verzekeringspolissen die een risico dekken dat toeneemt gedurende de looptijd van de polis waarbij de premiebedragen onafhankelijk zijn van de leeftijd, wordt met dit risico rekening gehouden bij het bepalen van de voorziening.

Voorziening voor te betalen schaden inclusief opgetreden, maar nog niet gemelde schaden (Zorg en Schade)

De Voorziening voor te betalen schaden heeft betrekking op verzekeringsschaden die al zijn opgetreden maar nog niet zijn afgewikkeld op de balansdatum. De hoogte van deze voorziening wordt ofwel per schade of statistisch vastgesteld. De voorziening bevat ook bedragen voor opgetreden, maar nog niet gemelde schade per balansdatum. Bij het vaststellen van de voorzieningen wordt ook rekening gehouden met de kosten voor het afhandelen van de schade. De Voorziening voor te betalen schaden is gebaseerd op schattingen van verwachte verzekeringsschade en lopende risico's voor alle productgroepen. Hierbij wordt rekening gehouden met het oordeel van het management over het verwachte inflatieniveau, risico's op grond van wet- en regelgeving en trends in schaden en het afhandelen van schaden. Schattingen van verwachte verzekeringsschade worden ontwikkeld op basis van schadehistorie, andere bekende trends en ontwikkelingen en de lokale voorschriften. Er vinden geen correcties plaats voor salvage, subrogatie en ander verwacht verhaal bij derden voor gemelde claims. Deze worden verantwoord onder niet-verzekeringsactiva verworven door het uitoefenen van verhaalrecht, onder Vorderingen en overlopende activa. Verwachte uitkeringen die zijn opgenomen in de Voorziening voor te betalen schaden zijn niet contant gemaakt, met uitzondering van de verwachte uitkeringen voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringscontracten. Voor dit type verzekeringscontracten geeft de voorziening de contante waarde van de verwachte

uitkeringen weer, berekend op basis van de vaste rente begrepen in het tarief (veelal 3%). Voor het bepalen van de voorziening worden wachttijden meegenomen. Er wordt rekening gehouden met herstelkansen op basis van gemiddelden. Voor sommige risico's zijn er geen toereikende statistische gegevens voorhanden, zoals milieu- en asbestschadeclaims en grootschalige individuele schaden, omdat een aantal aspecten van dit type claims nog steeds in ontwikkeling is. Voorzieningen voor dit soort schaden zijn gemaakt op basis van een analyse van de portefeuille waarin deze risico's zich voordoen.

Voorzieningen voor levensverzekering

Verzekeringsverplichtingen voor traditionele levensverzekeringscontracten worden vastgesteld met behulp van een netto premie methode en gebaseerd op de actuariële en economische aannames die zijn gebruikt bij de prijsstelling van de contracten. De aannames waarop de berekeningen zijn gebaseerd variëren, vooral met betrekking tot ziekte-, sterfte- en rentepercentages. Deze aannames zijn aanvankelijk gebaseerd op beste schattingen van toekomstige ervaringen op de datum waarop de verzekering is ingegaan, waarbij in sommige gevallen rekening is gehouden met een marge voor het risico van negatieve afwijkingen. De gebruikte aannames worden regelmatig geëvalueerd, vergeleken met actuele ervaringen en, indien nodig, bijgewerkt, afhankelijk van het type product. De voorziening voor niet-verdiende premies, de voorziening voor premietekorten en lopende risico's en de voorziening voor te betalen schaden/uitkeringen zijn inbegrepen in de voorziening voor levensverzekeringen voor zover deze betrekking hebben op het levensverzekeringsbedrijf. In de toereikendheidstoets zijn de veronderstellingen voor ziekte- en sterftepercentages gebaseerd op de meest recente waarnemingen die zijn gepubliceerd door relevante instellingen, waar nodig gecorrigeerd om de eigen ervaringen van Achmea te reflecteren en om rekening te houden met de trend in overlijdens- en

overlevingsrisico voor de komende jaren. Aannames op de lange termijn zijn gebaseerd op historische ervaringen. Er worden verschillende waarderingsgrondslagen gebruikt om de levensverzekeringsverplichtingen te waarderen die samenhangen met de matching-karakteristieken tussen (financiële) activa en de levensverzekeringsverplichtingen, de specifieke aard van de portefeuilles, winstdeling en besloten opties.

- Verzekeringsverplichtingen gewaardeerd tegen de reële waarde. Alle gebruikte aannames worden gebaseerd op actuele aannames en actuele marktrentepercentages. Mutaties in de reële waarde worden opgenomen in de Winst- en verliesrekening. De gerelateerde financiële beleggingen worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'.
- Verzekeringsverplichtingen waarvan de kasstromen contant zijn gemaakt op basis van actuele marktrentepercentages dan wel op het (verwachte) marktrendement van gerelateerde financiële beleggingen. Mutaties van deze verzekeringsverplichtingen worden opgenomen in de Winst- en verliesrekening. De gerelateerde financiële beleggingen worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'.
- Verzekeringsverplichtingen waarvan de kasstromen zijn gebaseerd op vaste ('locked') aannames worden contant gemaakt tegen vaste disconteringsvoeten (veelal 3% of 4% afhankelijk van de begindatum). Voor de Nederlandse levensverzekeringsbranche worden de wijzigingen in de reële waarde van gerelateerde rentegevoelige financiële instrumenten, geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' overgeboekt via Totaal eigen vermogen naar Winstdeling en bonussen voor polishouders.

Dit onderdeel van Winstdeling en bonussen voor polishouders mag niet negatief zijn. Een deel van de Nederlandse levensverzekeringsportefeuille bestaat uit verzekeringsverplichtingen die rechtstreeks zijn gekoppeld aan spaarrekeningen, waarvoor de waarde wordt vastgesteld op basis van deze rekeningen. De gerelateerde financiële instrumenten worden geclassificeerd als 'Leningen en vorderingen'.

- Verzekeringsverplichtingen waarvan de kasstromen rechtstreeks worden beïnvloed door winstdeling, worden gecorrigeerd door middel van 'shadow accounting'. Ongerealiseerde wijzigingen in de reële waarde van beleggingen (geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop') die deze verzekeringsverplichtingen afdekken, worden overgeboekt naar Totaal eigen vermogen. De gerelateerde wijziging in de waarde van de verzekeringsverplichting wordt ook overgeboekt naar Totaal eigen vermogen.

Nog af te schrijven rentestandkortingen

De nog af te schrijven rentestandkortingen in de Nederlandse levensverzekeringsbranche worden gesaldeerd met de voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen. Deze kortingen worden in enig jaar toegekend op periodieke of eenmalige premies voor pensioen- en levensverzekeringen, gebaseerd op de verwachting dat de gerealiseerde beleggingsrendementen hoger zullen zijn dan de disconteringsvoet die is toegepast in de prijsstelling van de polissen. De kortingen worden afgeschreven over een periode van 10 jaar op basis van jaarlijks stijgende bedragen, in overeenstemming met de verwachte realisatie van de rentemarge.

Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen

Verzekeringsverplichtingen voor beleggingsverzekeringen en overige verzekeringsovereenkomsten waarbij de polishouder het beleggingsrisico draagt worden verantwoord tegen de waarde van de gerelateerde beleggingen. De Verzekeringsverplichtingen voor contracten met gesepareerde beleggingen worden doorgaans berekend op basis van de contractuele bepalingen voor het verzekeringsovereenkomst. In geval van een overschot van deze gesepareerde beleggingen worden de bedragen opgenomen onder Overige schulden.

Beleggingscontracten

Overeenkomsten waarbij geen of een te verwaarlozen verzekeringsovereenkomst wordt gelopen, worden verantwoord als Beleggingscontracten. Beleggingscontracten worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening. Deze overeenkomsten worden aangemerkt als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening', omdat zij, samen met de beleggingen ter dekking van de gerelateerde verplichtingen, als een groep worden beheerd. De reële waarde van de beleggingscontracten is de hoogste van de reële waarde van de financiële instrumenten gekoppeld aan de beleggingscontracten, de afkoopwaarde (gecorrigeerd voor afkoopboetes) en de gediscoteerde eindwaarde (tegen een risicovrije rentevoet). De reële waarde voor niet-gekoppelde beleggingscontract is de hoogste van de gediscoteerde uitstapwaarde op basis van een risicovrije rentevoet en de afkoopwaarde (gecorrigeerd voor afkoopboetes).

Pensioenvoorziening

Verschuldigde premies uit hoofde van pensioenregelingen met een toegezegde bijdrage worden als kosten opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment dat deze zich voordoen.

De nettoverplichting met betrekking tot pensioenregelingen met toegezegde aanspraken wordt afzonderlijk voor elke regeling berekend op basis van de 'projected unit credit-methode'. Op grond van deze methode worden de toekomstige uitkeringen die toegerekend worden aan het dienstverband in de huidige periode en eerdere perioden, geschat. De percentages die worden gebruikt voor loonontwikkelingen, het contant maken en andere aanpassingen zijn in overeenstemming met de specifieke omstandigheden van elk land. De verplichting wordt contant gemaakt om de actuele waarde te bepalen. Vervolgens wordt de reële waarde van de pensioenbeleggingen in mindering gebracht om de Netto verplichting/bezittingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten te berekenen. De kosten voor opbouw huidige dienstjaar en netto rente over de Netto verplichting/bezittingen uit hoofde van toegezegde pensioenrechten, gebaseerd op de aannames aan het begin van de verslagperiode, worden opgenomen in de Winst- en verliesrekening. De herwaarderingen van de netto verplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten zijn opgenomen in het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat. Bij de berekening van de Netto verplichting toegezegde pensioenrechten worden de toekomstige werknemersbijdragen meegenomen.

Achmea neemt servicekosten voor verstreken dienstverband als kosten op, op het eerste moment van:

- een wijziging van de pensioenregeling of een inperking (curtailment) daarvan; en
- wanneer zij gerelateerde servicekosten of ontslagvergoedingen opneemt.

Achmea verantwoordt een optredende winst of verlies bij de afwikkeling van een toegezegde pensioenregeling op het moment van afwikkeling. De contante waarde van activa uit hoofde van toegezegde pensioenrechten op de balansdatum wordt verantwoord tot het bedrag van het economisch voordeel dat beschikbaar is voor Achmea in

de vorm van een restitutie vanuit de regeling of toekomstige bijdrageverminderingen.

Overige voorzieningen

Overige voorzieningen worden opgenomen wanneer er een wettelijke of feitelijke verplichting bestaat, die voortvloeit uit een eerdere gebeurtenis, het waarschijnlijk is dat een uitstroom van economische voordelen nodig is om de verplichting af te handelen en die betrouwbaar kan worden geschat. Als de voorziening over een periode langer dan een jaar moet worden aangewend, worden de verwachte kasstromen contant gemaakt.

Een voorziening voor reorganisatie wordt opgenomen wanneer het management een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie voor de balansdatum ofwel is begonnen dan wel aangekondigd is aan de betrokken partijen. Er wordt geen voorziening gevormd voor de kosten met betrekking tot de lopende activiteiten van Achmea.

De nettoverplichting van Achmea met betrekking tot personeelsbeloningen op lange termijn, anders dan een pensioenregeling, betreft het bedrag voor toekomstige beloningen die werknemers hebben verdiend op grond van hun dienstverband in de huidige periode en eerdere perioden. De verplichting wordt berekend op basis van de 'projected unit credit-methode' en wordt contant gemaakt. De reële waarde van activa die worden aangehouden ten behoeve van deze verplichting wordt in mindering gebracht.

Toevertrouwde middelen bankbedrijf en Leningen en opgenomen gelden

Toevertrouwde middelen bankbedrijf worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Leningen en opgenomen gelden heeft betrekking op alle leningen van externe partijen aan Achmea, financiële

leaseverplichtingen en financiële herverzekeringsverplichtingen. Deze bestaan uit deposito's van banken, bankleningen met een onderpand, bankleningen zonder een onderpand en achtergestelde leningen. Deze verplichtingen worden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs. Onderpand verkregen van leningnemers, voor zover hiermee wordt belegd binnen het securities lending programma, wordt verantwoord als een financiële verplichting aangezien er een verplichting is om de als onderpand ontvangen geldmiddelen terug te betalen. Deze verplichtingen worden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs. Aangezien er geen agio of disagio wordt ontvangen op het onderpand, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Reële waarde hedge accounting wordt toegepast op sommige leningen wanneer dit in overeenstemming is met het beleid voor financieel risicobeheer.

Sommige financiële verplichtingen worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en

verliesrekening' wanneer deze verplichtingen worden opgenomen vanwege de beëindiging van verzekeringscontracten en de toekomstige verkoop van gerelateerde financiële activa om inconsistenties in de waardering te beperken.

Belastingen

Vennootschapsbelasting op de winst of het verlies voor het boekjaar bestaat uit huidige en latente belastingen. Vennootschapsbelasting wordt opgenomen in de Winst- en verliesrekening tenzij deze betrekking heeft op posten opgenomen onder Totaal eigen vermogen, in welk geval deze posten netto (na belasting) worden opgenomen onder Totaal eigen vermogen. Verwachte te ontvangen/betalen belastingen worden gebaseerd op de belastbare winst of verlies voor het boekjaar op basis van de op de balansdatum vastgestelde of substantieel vastgestelde belastingtarieven, evenals op eventuele aanpassingen in

de te ontvangen of verschuldigde vennootschapsbelasting over voorgaande jaren. Latente belastingen worden berekend op basis van de 'verplichtingen' methode voor tijdelijke verschillen tussen de boekwaarde voor financiële verslaggevingsdoeleinden van activa en verplichtingen en de fiscale boekwaarde van deze activa en verplichtingen. De hoogte van de latente belastingvordering wordt berekend op basis van de verwachte manier van realiseren of afwikkelen van de boekwaarde van activa en verplichtingen. Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee ongebruikte fiscale verliezen en aftrekposten kunnen worden verrekend. Latente belastingvorderingen worden verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het betreffende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.



J BELANGRIJKSTE AANNAMES EN SCHATTINGEN VOOR WAARDERING

Voor de waardering van bepaalde posten in de balans maakt Achmea gebruik van aannames en schattingen met betrekking tot toekomstige resultaten of overige ontwikkelingen, inclusief de waarschijnlijkheid, realisatiemoment of bedragen van toekomstige transacties of gebeurtenissen. Inherent aan schattingen is dat de feitelijke resultaten materieel kunnen verschillen. De aannames en schattingen voor waardering die het belangrijkste zijn voor de bedrijfsactiviteiten van Achmea en inzicht in haar resultaten en waarmee complexe of subjectieve beslissingen of beoordelingen gemoeid zijn, worden hieronder toegelicht.

Beoordeling van control

Bij het maken van de beoordeling van Achmea overheersende zeggenschap heeft over een entiteit analyseert Achmea of zij control heeft over de entiteit. De uitkomst van deze analyse hangt af van het doel en de inrichting van de entiteit, wat de relevante activiteiten zijn (die bepalend zijn voor het resultaat van de entiteit), hoe beslissingen worden genomen en of Achmea in staat is de relevante activiteiten direct te sturen. Voor het uitvoeren van deze beoordeling definieert Achmea de meest relevante activiteit als de mogelijkheid om het strategische beleid van de entiteit te bepalen. De uitkomst van de analyse hangt er ook vanaf of Achmea is blootgesteld aan variabele opbrengsten op grond van haar betrokkenheid bij de entiteit en of Achmea haar macht over de entiteit kan gebruiken om invloed uit te oefenen op de opbrengsten. Als een entiteit activiteiten uitvoert ten behoeve van het algemeen belang en niet alleen ten behoeve van Achmea en/of haar klanten (bijv. stichtingen in de zorgsector), wordt verondersteld dat Achmea geen macht over de entiteit kan gebruiken om invloed uit te oefenen op de opbrengsten. Andere aannames kunnen leiden tot een verschillende uitkomst van de beoordeling van control.

Beoordelen van bijzondere waardeverminderingen op Immateriële activa

Bij het beoordelen van bijzondere waardeverminderingen wordt de boekwaarde vergeleken met de realiseerbare waarde, dat wil zeggen de hoogste van de reële waarde van een actief minus de verkoopkosten en de bedrijfswaarde ervan. Voor het bepalen van de bedrijfswaarde is het oordeel van het management nodig, waarbij bekeken moet worden of de boekwaarde van activa kan worden 'terug verdiend' uit de contante waarde van de netto toekomstige kasstromen van die activa op basis van prognoses van kasstromen die contant worden gemaakt tegen een toepasselijk disconteringsvoet. Bij het bepalen van de contante waarde van de netto toekomstige kasstromen moeten er aannames worden gemaakt met betrekking tot onzekere elementen zoals tijdstip en omvang van de geprognosticeerde kasstromen en de ontwikkeling van toekomstige disconteringsvoeten. Aannames voor het beoordelen van bijzondere waardeverminderingen van goodwill komen nader aan de orde in Toelichting 6 Immateriële activa.

Reële waarde van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en Vastgoedbeleggingen

De gebruikte methoden van het bepalen het geherwaardeerde bedrag voor Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en reële waarde van Vastgoedbeleggingen worden beschreven in Toelichting 4 Reële waarde hiërarchie.

De aannames bij de toepassing van een aantal van deze methoden worden ondersteund door de bepalingen van bestaande huur- en andere relevante overeenkomsten en door externe bewijzen zoals recente en verwachte algemene economische trends, huidige huurprijzen in de markt voor vergelijkbare panden in dezelfde regio en conditie.

Diverse aannames dienen te worden gemaakt en waarderingstechnieken te worden gebruikt bij de waardering van vastgoed, waarbij deze gehanteerde aannames en technieken belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de waardering.

Beoordelen van bijzondere waardeverminderingen op financiële activa

Aan het proces van het monitoren van financiële activa en het bepalen of er sprake is van een bijzonder waardeverminderverslies zijn belangrijke risico's en onzekerheden verbonden. Zo is er bijvoorbeeld Achmea's beoordeling van het vermogen van een tegenpartij om aan al zijn contractuele verplichtingen te voldoen wanneer de kredietwaardigheid van de tegenpartij of de economische vooruitzichten van de tegenpartij veranderen. Achmea moet beoordelen of er sprake is geweest van een situatie die een bijzondere waardevermindering tot gevolg heeft voor een vastrentende belegging. Wanneer de financiële situatie verandert van de tegenpartij beoordeelt Achmea specifiek het vermogen van een tegenpartij om zowel aan de hoofdsom- als rentebetelingsvoorwaarden te voldoen. Objectieve aanwijzingen voor een bijzondere waardevermindering van een belegging in aandelen, geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' omvatten informatie over belangrijke veranderingen met een nadelig effect in de markt, de technologische, economische of juridische omgeving waarin de tegenpartij actief is, en geven aan dat de kostprijs van de belegging in aandelen wellicht niet realiseerbaar is. Ook een aanzienlijke of langdurige daling van de reële waarde van een belegging in aandelen beneden de kostprijs vormt een objectieve aanwijzing voor een bijzondere waardevermindering. Op aangehouden aandelenbeleggingen in een ongerealiseerde verliespositie die langer dan twaalf aaneengesloten

maanden onder de kostprijs verkeren of een reële waarde hebben die ver beneden de kostprijs (20%) is op balansdatum, wordt een bijzondere waardevermindering toegepast. Voordat deze grenzen worden bereikt bij het bepalen van de bijzondere waardevermindering worden ook kwalitatieve indicatoren gebruikt. De Kredietportefeuille bankbedrijf wordt beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen aan de hand van de contractuele kasstromen van de activa in de portefeuille en historische verliesgegevens voor activa met kredietrisico's die vergelijkbaar zijn met die in de portefeuille. Historische verliesgegevens worden gecorrigeerd op basis van actuele waarneembare gegevens om de effecten van actuele omstandigheden tot uiting te brengen die niet van toepassing waren in de perioden waarop de historische verliesgegevens zijn gebaseerd en om de effecten van omstandigheden uit de historische periode die nu niet van toepassing zijn, te elimineren. Actuele waarneembare gegevens kunnen wijzigingen in werkloosheidscijfers, vastgoed- en grondstofprijzen omvatten. De methode en aannames die worden toegepast voor het schatten van toekomstige kasstromen worden regelmatig geëvalueerd om verschillen tussen verliesramingen en daadwerkelijk opgetreden verliezen te beperken.

Reële waarde van financiële activa en verplichtingen vastgesteld met behulp van waarderingstechnieken

Bij afwezigheid van een (actieve) markt wordt de reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële activa en verplichtingen geschat op basis van de contante waarde of andere waarderingstechnieken. Voor een gedetailleerde beschrijving van de gebruikte methodes wordt verwezen naar Toelichting 4 Reële waarde hiërarchie. Waarderingstechnieken zijn van nature subjectief van aard en kunnen een significante impact hebben op de bepaling van de reële waarden voor bepaalde financiële activa en verplichtingen. Waarderingstechnieken bevatten verschillende

aannames voor de prijsbepalende factoren. De toepassing van verschillende waarderingstechnieken en aannames kunnen effect hebben op de reële waarde.

Verantwoording van latente belastingvorderingen of latente belastingverplichtingen

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor het fiscale voordeel met betrekking tot aftrekbare tijdelijke verschillen, voorwaartse compensatie van nog niet gebruikte fiscale verliezen en voorwaartse compensatie van fiscaal nog niet gebruikte aftrekposten wanneer het, naar het oordeel van het management, waarschijnlijk is dat Achmea deze fiscale voordelen zal verkrijgen. Een inschattingwijziging kan een groot effect hebben op de waarde van een belastinglatentie. Achmea heeft bij de bepaling van de belastingpositie haar inschatting van de hieraan verbonden uitstroom van middelen opgenomen. Bovendien neemt het management fiscale planningsstrategieën in overweging die de kans dat de belastingvorderingen worden gerealiseerd, vergroten.

Waardering te ontvangen vennootschapsbelasting

De waardering van de te ontvangen vennootschapsbelasting is onder andere afhankelijk van de toepassing van de fiscale wetgeving. Het kan onduidelijk zijn hoe een specifieke bepaling binnen de fiscale wetgeving van toepassing is op een bepaalde transactie of omstandigheid. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van onduidelijkheid omtrent het van toepassing zijn van de deelnemingsvrijstelling op resultaten die verbonden zijn aan de verkoop van bepaalde activiteiten. Eind 2016 is dat voor een specifieke transactie het geval. De aanvaardbaarheid van de fiscale behandeling zoals gekozen door Achmea is afhankelijk van een uitspraak in gerechtelijke procedures. Het verschil in inzicht tussen Achmea en de fiscale autoriteit in de fiscale behandeling van deze transacties varieert binnen een range van €0 miljoen tot €295 miljoen. Bij de waardering van de verschuldigde vennootschapsbelasting heeft Achmea met deze onzekerheid rekening gehouden door in de

waardering uit te gaan van de meest waarschijnlijke uitkomst binnen deze range. De daadwerkelijk te betalen vennootschapsbelasting is echter afhankelijk van uitspraken in gerechtelijke procedures en kan daarom leiden tot andere kasstromen uit hoofde van de fiscale positie.

Vorderingen en overlopende activa - Zorg segment

Het private zorgverzekeringsstelsel in Nederland bestaat uit twee onderdelen: een basisverzekering en een aanvullende ziektekostenverzekering. Dekking binnen de basiszorgverzekering wordt grotendeels bepaald door de wet en wordt beïnvloed door politieke processen. Het basiszorgstelsel omvat (inherent) onzekerheden vanwege de toegepaste berekeningsmethoden. In Nederland is er een systeem van risicobepalende factoren om de onzekerheden die voortkomen uit het systeem te beperken. Het waarderen van vorderingen op het Zorgverzekeringsfonds is een inherent onzeker proces, dat uitgaat van aannames voor nationale gezondheidskosten en de toewijzing van gezondheidskosten aan budgetparameters. Voor meer details over de onzekerheden en de risicobepalende factoren voor de gezondheidsverzekering wordt verwezen naar Toelichting 50 Kapitaal- en risicomanagement. Eventuele wijzigingen in de aannames kunnen effect hebben op de verevening met de Nederlandse overheid (Zorgverzekeringsfonds).

Verzekeringsverplichtingen inclusief overlopende acquisitiekosten (DAC) en de waarde van verworven bedrijfsactiviteiten (VOBA)

De waardering van verzekeringsverplichtingen, DAC en VOBA is een inherent onzeker proces dat aannames omvat voor wijzigingen in wetgeving, sociale, economische en demografische trends, inflatie, rendementen, gedrag van de polishouder en andere factoren en bij Leven- en een deel van de Schadeverzekeringsactiviteiten, aannames over ziekte- en sterftontwikkelingen. In het bijzonder vallen onder de aannames met betrekking tot deze aspecten,

rentetarieven, ziekte- en sterftcijfers, trends in schade-uitkeringen en aannames die in de toereikendheidstoets worden gebruikt die een materieel effect kunnen hebben op het Nettoresultaat. De gegevens die worden gebruikt om de Verzekeringsverplichting voor te betalen schaden met betrekking tot Nederlandse zorgverzekeringscontracten te kalibreren, zijn gebaseerd op historische informatie. De resultaten voor het vereveningsfonds (inclusief standaard nominale premie) en het niveau van de schaden hebben een voorlopig karakter en zullen waarschijnlijk veranderen gedurende een aantal jaren en leiden tot een verschuiving tussen verzekeraars. Achmea beoordeelt jaarlijks de voorzieningen per verzekeringsjaar op basis van de meest recente informatie op het niveau van schaden, macro-neutraliteit en vereveningen met de Nederlandse overheid (toewijzing vereveningsfonds voor het betreffende verzekeringsjaar). Waar nodig heeft Achmea aanvullende voorzieningen getroffen. Daarnaast wordt de toereikendheid van de Verzekeringsverplichtingen voor de levensverzekeringsportefeuille, na aftrek van DAC en VOBA, regelmatig geëvalueerd.

De gebruikte veronderstellingen zijn gebaseerd op een combinatie van de ervaringen binnen Achmea en benchmarks vanuit de markt, zoals verstrekt door de

afdeling statistiek van het Verbond van Verzekeraars, het Actuariële Genootschap en vergelijkbare instellingen in Europa. Waar mogelijk maakt Achmea gebruik van waarneembare marktvariabelen en modellen/technieken die algemeen worden gebruikt in de markt. De toepassing van verschillende aannames bij deze evaluatie kan effect hebben op de verzekeringsverplichtingen en de verzekeringslasten.

In de Verzekeringsverplichtingen is ook rekening gehouden met het effect van minimumgaranties die in bepaalde verzekeringscontracten zijn opgenomen. De opname van deze garanties is afhankelijk van het verschil tussen het potentiële minimumbedrag aan uit te keren vergoedingen en de opgebouwde waarde, het verwachte sterftcijfer en de afkooptarieven. Bij het bepalen van het potentiële minimumbedrag aan uit te keren vergoedingen worden ook aannames gebruikt over inflatie, rendementen, gedrag van de polishouder en ziekte- en sterftcijfers. De toepassing van verschillende aannames bij deze factoren kan effect hebben op de verzekeringsverplichtingen en verzekeringslasten.

Waardering van Pensioenvoorzieningen

Het bepalen van de voorziening voor de toegezegde pensioenregeling is gebaseerd op actuariële modellen en

berekeningen op basis van de 'projected unit credit-methode'. Inherent aan deze actuariële modellen zijn aannames voor disconteringsvoeten, stijgingspercentages voor toekomstige salaris- en uitkeringsniveaus, sterftcijfers, verwachte stijgingen van de kosten van de gezondheidszorg en de consumentenprijsindex. De aannames zijn gebaseerd op beschikbare marktgegevens en worden jaarlijks bijgesteld. Voor de aannames die zijn gebruikt voor pensioenen en andere vergoedingen na uitdiensttreding wordt verwezen naar Toelichting 22 Pensioenvoorzieningen. De actuariële aannames kunnen verschillen van de feitelijke resultaten vanwege gewijzigde marktomstandigheden, economische trends, sterftcijfers en andere aannames. Eventuele wijzigingen in de aannames kunnen effect hebben op de waardering van toegezegde pensioenregelingen.

Waardering van Overige voorzieningen

Het vaststellen van voorzieningen is een inherent onzeker proces dat schattingen omvat over de omvang en het tijdstip van kasstromen. Zie toelichting 23 Overige voorzieningen voor een nadere toelichting op de belangrijkste aannames.



2. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

Segmenten zijn onderdelen van Achmea die regelmatig worden geëvalueerd door de Raad van Bestuur met het oog op het toewijzen van middelen aan en beoordelen van de prestaties van het segment. Als gevolg van organisatorische wijzigingen (inclusief aansturing en monitoring) zijn in 2016 de segmenten waarover wordt gerapporteerd gewijzigd ten opzichte van 2015. Vanaf 2016 worden de volgende segmenten onderkend:

Schade & Inkomen Nederland

Omvat verzekeringscontracten die door Nederlandse entiteiten zijn uitgegeven om risico's van klanten te dekken die hoofdzakelijk betrekking hebben op motorrijtuigen, onroerend goed, algemene aansprakelijkheid, beroepsongevallen, inclusief arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en verzekeringen voor kort ziekteverzuim.

Zorg Nederland

Omvat basis- en aanvullende zorgverzekeringen en medische voorzieningen in Nederland. Het segment Zorg Nederland bestaat uit twee operationele segmenten die zijn samengevoegd tot één te rapporteren segment vanwege hun gelijksoortige economische kenmerken, dat wil zeggen dezelfde soort verzekeringsproducten die door deze operationele segmenten worden verkocht.

Pensioen & Leven Nederland

Omvat in Nederland uitgegeven levens- en pensioenverzekeringen, inclusief unit-linked verzekeringen (beleggingsverzekeringen).

Oudedagsvoorziening Nederland

Dit segment omvat vermogensbeheer- en pensioenbeheeractiviteiten in Nederland. Tevens omvat dit segment de activiteiten van Achmea Bank gericht op het verstrekken van hypotheek en producten rond sparen en beleggen aan particulieren in Nederland.

Internationale activiteiten

Omvat alle activiteiten buiten Nederland. Het segment Internationaal heeft activiteiten in Griekenland, Slowakije, Turkije en Ierland, alsmede een start-up ('greenfield') in samenwerking met Rabobank in Australië. De internationale activiteiten bestaan voornamelijk uit verzekeringsactiviteiten. Deze activiteiten houden verband met het aanbieden van Schade-, Zorg-, en Levensverzekeringsspolissen, inclusief het aanbieden van beleggingscontracten met geen of te verwaarlozen verzekeringsrisico. Bovendien maken geassocieerde deelnemingen buiten Nederland waarop Achmea invloed van betekenis uitoefent deel uit van dit segment.

Overige activiteiten

Dit segment omvat een breed scala aan diverse activiteiten die individueel gezien niet voldoen aan de kwantitatieve vereisten voor afzonderlijke rapportages. Het segment omvat onder andere Independer.nl, Staalbankiers en Achmea Herverzekeringen. Daarnaast vallen beleggingen die niet gerelateerd zijn aan de eerder genoemde segmenten, Shared Service Centers en stafafdelingen, exclusief hun doorbelasting aan de eerder genoemde segmenten, onder dit segment.

De belangrijkste wijzigingen van de segmenten ten opzichte van het boekjaar 2015 betreffen:

- Vanaf boekjaar 2016 is er een nieuw segment Oudedagsvoorziening Nederland. Dit segment bestaat uit vermogensbeheer (Achmea Investment Management) en pensioenbeheer (Syntrus Achmea). Tevens omvat dit segment de activiteiten van Achmea Bank gericht op het verstrekken van hypotheek en producten rond sparen en beleggen aan particulieren. Hierdoor is het segment Bancaire activiteiten Nederland dat tot en met boekjaar 2015 als afzonderlijk segment werd gepresenteerd komen te vervallen.
- Vanaf 2016 worden de herverzekeringsactiviteiten in zijn geheel als onderdeel van het segment Overige activiteiten gepresenteerd. Tot en met boekjaar 2015 werden de herverzekeringsactiviteiten toegerekend aan het segment Schade & Inkomen Nederland en Pensioen & Leven Nederland.
- Vanaf boekjaar 2016 worden reorganisatiekosten doorbelast aan desbetreffende segmenten. Tot en met boekjaar 2015 werden deze gepresenteerd als onderdeel van het segment Overige activiteiten.



Naast de hierboven genoemde wijzigingen zijn er nog enkele wijzigingen met een beperkte omvang doorgevoerd om de segmentindeling in lijn te brengen met de organisatorische structuur zoals vanaf boekjaar 2016 van toepassing is. De vergelijkende cijfers zijn aangepast conform de nieuwe segmentindeling.

De segmenten stellen strategisch, commercieel en financieel beleid op binnen de overkoepelende strategie, prestatiedoelstellingen en de risicobereidheid die door de Raad van Bestuur zijn vastgelegd. Alle gerapporteerde opbrengsten van de segmenten (Bruto premies, Opbrengsten uit bancaire activiteiten en Provisie- en commissiebatens), met uitzondering van de interne herverzekeringscontracten, hebben betrekking op externe klanten.

Achmea gebruikt het operationeel resultaat als maatstaf voor winst of verlies van een segment in plaats van het Resultaat voor belasting. Operationeel resultaat wordt berekend door het Resultaat voor belasting te corrigeren voor bepaalde posten. Dit zijn posten binnen baten en lasten die significant zijn en voortkomen uit gebeurtenissen of transacties die zich duidelijk onderscheiden van de normale bedrijfsactiviteiten en daardoor naar verwachting niet regelmatig zullen voorkomen. Voorbeelden zijn onder andere bijzondere waardevermindervingsverliezen op goodwill en resultaat voor belasting, gerelateerd aan desinvesteringen van bedrijfsactiviteiten.

Rekening houdend met de relatieve omvang en samenstelling van de bedrijfsactiviteiten van Achmea, zijn er geen klanten geïdentificeerd die afzonderlijk 10%

of meer bijdragen aan de opbrengsten (Bruto premies, Bancaire opbrengsten en Provisie- en commissiebatens). De activiteiten van Achmea vinden hoofdzakelijk in Nederland plaats.

De waarderingsgrondslagen van de segmenten zijn hetzelfde als omschreven onder de paragraaf Waarderingsgrondslagen. Voor transacties tussen de segmenten wordt uitgegaan van een 'cost-price-plus' tarief. De segmentenresultaten zijn de opbrengsten van elk segment, verminderd met operationele en andere kosten die zijn toegerekend aan het segment. De kosten voor Shared Service Centers en corporate kosten worden aan de segmenten doorberekend op basis van de geleverde prestaties.



JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN DE FINANCIËLE POSITIE PER SEGMENT PER 31 DECEMBER 2016

(€ MILJOEN)

	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	ZORG NEDERLAND	PENSIOEN & LEVEN NEDERLAND	OUDEDAGS-VOORZIENING NEDERLAND	INTERNATIONALE ACTIVITEITEN	OVERIGE ACTIVITEITEN ¹	ELIMINATIES TUSSEN DE SEGMENTEN	TOTAAL
Activa								
Immateriële activa	635		7		91	92		825
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures		4	56		76	9		145
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	57	7	3		55	309		431
Vastgoedbeleggingen			1.045		38	46		1.129
Beleggingen	6.318	3.477	34.255	657	2.804	1.352	-2.569	46.294
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders			16.163		2.778			18.941
Kredietportefeuille bankbedrijf				13.637		42		13.679
Latente belastingvorderingen	13				54	672		739
Overlopende acquisitiekosten			16		101	15		132
Te ontvangen vennootschapsbelasting	203		-247	6	-4	136		94
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen	241	8	272		972	134	-230	1.397
Vorderingen en overlopende activa	1.183	5.167	309	73	354	168	-227	7.027
Liquide middelen	38	449	590	693	238	216	-53	2.171
	8.688	9.112	52.469	15.066	7.557	3.191	-3.079	93.004
Activa geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop'		11						11
Totaal activa	8.688	9.123	52.469	15.066	7.557	3.191	-3.079	93.015
Eigen vermogen								
Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	1.745	3.116	4.021	863	799	-770		9.774
Minderheidsbelang	8							8
Totaal eigen vermogen	1.753	3.116	4.021	863	799	-770		9.782
Verplichtingen								
Verzekeringsverplichtingen	6.407	4.754	30.756		3.535	940	-1.218	45.174
Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen			15.929		242			16.171
Beleggingscontracten					2.613			2.613
Pensioenvoorzieningen		24			34	-88	990	960
Overige voorzieningen	32	10	8	6	35	283		374
Toevertrouwde middelen bankbedrijf				6.480		87	-1.019	5.548
Leningen en opgenomen gelden	36	1	9	6.842		1.707	-1.601	6.994
Derivaten	16	11	728	765		45		1.565
Latente belastingverplichting						10		10
Overige schulden	444	1.205	1.018	110	299	977	-231	3.822
	6.935	6.005	48.448	14.203	6.758	3.961	-3.079	83.231
Verplichtingen geclassificeerd als 'Aangehouden voor verkoop'		2						2
Totaal vermogen en verplichtingen	8.688	9.123	52.469	15.066	7.557	3.191	-3.079	93.015

¹ Binnen het segment Overige activiteiten zijn er intercompany posities met de overige segmenten die negatieve posities tot gevolg kunnen hebben.

De eliminaties tussen de segmenten hebben hoofdzakelijk betrekking op eliminatie van onderlinge financieringsactiviteiten. De volgende investeringsuitgaven zijn opgenomen in de segmenten: Pensioen & Leven Nederland €8 miljoen (2015: €17 miljoen), Internationale activiteiten €10 miljoen (2015: €21 miljoen), Schade & Inkomen Nederland €23 miljoen (2015: €22 miljoen), Zorg Nederland €2 miljoen (2015: €1 miljoen), Oudedagsvoorziening Nederland €0 miljoen (2015: nil) en Overige activiteiten inclusief intercompany correcties €25 miljoen (2015: €23 miljoen).

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN DE FINANCIËLE POSITIE PER SEGMENT PER 31 DECEMBER 2015

(€ MILJOEN)

	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	ZORG NEDERLAND	PENSIOEN & LEVEN NEDERLAND	OUDEDAGS-VOORZIENING NEDERLAND	INTER-NATIONALE ACTIVITEITEN	OVERIGE ACTIVITEITEN ¹	ELIMINATIES TUSSEN DE SEGMENTEN	TOTAAL
Activa								
Immateriële activa	636		10		188	136		970
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures		3	54		78	8		143
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	66	6	3		57	320		452
Vastgoedbeleggingen			1.015		57	42		1.114
Beleggingen	6.211	3.519	32.597	776	2.902	1.827	-2.957	44.875
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders	19		16.182		2.529			18.730
Kredietportefeuille bankbedrijf				14.551		315		14.866
Latente belastingvorderingen					69	748		817
Overlopende acquisitiekosten			24		92	21		137
Te ontvangen vennootschapsbelasting								
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen	120	13	356		987	47	-142	1.381
Vorderingen en overlopende activa	1.081	6.090	333	40	307	207	-221	7.837
Liquide middelen	22	479	344	823	158	374	-83	2.117
	8.155	10.110	50.918	16.190	7.424	4.045	-3.403	93.439
Activa geassocieerd als 'Aangehouden voor verkoop'								
Totaal activa	8.155	10.110	50.918	16.190	7.424	4.045	-3.403	93.439
Eigen vermogen								
Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	1.833	3.287	3.747	824	959	-387		10.263
Minderheidsbelang	2					15		17
Totaal eigen vermogen	1.835	3.287	3.747	824	959	-372		10.280
Verplichtingen								
Verzekeringsverplichtingen	6.003	5.698	29.678		3.557	907	-1.022	44.821
Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	13		15.963		264			16.240
Beleggingscontracten					2.338			2.338
Pensioenvoorzieningen		19			22	-30	880	891
Overige voorzieningen	12	9	9	1	32	271		334
Toevertrouwde middelen bankbedrijf				6.714		488	-1.207	5.995
Leningen en opgenomen gelden	46	1	13	7.580		1.789	-1.826	7.603
Derivaten	4	8	843	896		42		1.793
Latente belastingverplichting						15		15
Verschuldigde vennootschapsbelasting	-55		294	24	-2	-69		192
Overige schulden	297	1.088	371	151	254	1.004	-228	2.937
	6.320	6.823	47.171	15.366	6.465	4.417	-3.403	83.159
Verplichtingen geassocieerd als 'Aangehouden voor verkoop'								
Totaal vermogen en verplichtingen	8.155	10.110	50.918	16.190	7.424	4.045	-3.403	93.439

¹ Binnen het segment Overige activiteiten zijn er intercompany posities met de overige segmenten die negatieve posities tot gevolg kunnen hebben.

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING PER SEGMENT 2016

(€ MILJOEN)

	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	ZORG NEDERLAND	PENSIOEN & LEVEN NEDERLAND	OUDEDAGS-VOORZIENING NEDERLAND	INTERNATIONALE ACTIVITEITEN	OVERIGE ACTIVITEITEN	ELIMINATIES TUSSEN DE SEGMENTEN	TOTAAL
Baten								
Bruto premies	3.184	13.092	1.794		1.192	360	-122	19.500
Herverzekingspremies	-109	228	-43		-204	-98	122	-104
Mutatie in voorziening voor niet-verdiende premies (na aftrek van herverzekering)	10	47			-29	1		29
Netto verdiende premies	3.085	13.367	1.751		959	263		19.425
Opbrengsten uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures		1	1		9	2		13
Beleggingsopbrengsten	83	21	790	-1	85	11	-46	943
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen	77	15	1.654		45	-104		1.687
Opbrengsten uit beleggingen voor rekening en risico van polishouders			804		110			914
Opbrengsten uit bancaire activiteiten				494		19	-2	511
Provisie- en commissiebatens en opbrengsten uit dienstverleningscontracten		104		158	20	140	-16	406
Overige baten	15	14	17		9	3	-3	55
Totale baten (exclusief niet-operationele posten) ¹	3.260	13.522	5.017	651	1.237	334	-67	23.954
Lasten								
Bruto schaden en uitkeringen	2.375	13.839	3.785		939	174	-111	21.001
Bruto mutaties verzekeringsverplichtingen eigen rekening	363	-898	-593		44	2	-89	-1.171
Aandeel herverzekeraars in schaden, uitkeringen en mutaties verzekeringsverplichtingen	-213	219	-16		-154	-182	201	-145
Winstdeling en kortingen voor polishouders	5		1.356		-1			1.360
Mutaties in verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	-2		-33		-22			-57
Reële waardemutaties en uitkeringen uit hoofde van beleggingscontracten					75			75
Bedrijfskosten met betrekking tot verzekeringsactiviteiten	871	529	212		272	157		2.041
Overige bedrijfskosten	20	6		280	12	283		601
Bancaire lasten				382		22	-55	349
Rente en vergelijkbare lasten	3	1	4		1	63	-9	63
Overige lasten	27	22	17	7	46	45	-4	160
Totale lasten (exclusief niet-operationele posten) ¹	3.449	13.718	4.732	669	1.212	564	-67	24.277
Operationeel resultaat	-189	-196	285	-18	25	-230		-323
Bijzonder waardevermindingsverlies goodwill en immateriële activa					-93			-93
Transactieresultaten (fusies en overnames)						-2		-2
Resultaat voor belasting	-189	-196	285	-18	-68	-232		-418
Vennootschapsbelasting								-36
Nettoresultaat								-382
Kostenratio ²	28,2%	4,0%			23,2%			
Schaderatio ^{2,3}	78,9%	98,5%			74,3%			
Gecombineerde ratio ^{2,3}	107,1%	102,5%			97,5%			
Afschrijvingskosten	8	3	3		14	58		86
Bijzondere waardevermindingsverliezen	6	7	13		93	5		124

¹ Totale baten en Totale lasten worden in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening per segment exclusief niet-operationele posten gepresenteerd. De bedragen in de bovenstaande tabel kunnen met de Geconsolideerde winst- en verliesrekening als volgt worden gereconcilieerd: Transactieresultaten (aankopen en verkopen) zijn in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder Overige baten en Overige lasten. Bijzondere waardevermindingsverliezen zijn in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder de Overige lasten.

² De ratio's van het segment Internationale activiteiten hebben zowel betrekking op Schade & Inkomen als op Zorgverzekeringen.

³ De ratio's van het segment Schade & Inkomen Nederland zijn gecorrigeerd voor technische interest.

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING PER SEGMENT 2015

(€ MILJOEN)

	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	ZORG NEDERLAND	PENSIOEN & LEVEN NEDERLAND	OUDEDAGS-VOORZIENING NEDERLAND	INTERNATIONALE ACTIVITEITEN	OVERIGE ACTIVITEITEN	ELIMINATIES TUSSEN DE SEGMENTEN	TOTAAL
Baten								
Bruto premies	3.139	13.488	1.848		1.124	508	-185	19.922
Herverzekingspremies	-113	96	-99		-207	-159	187	-295
Mutatie in voorziening voor niet-verdiende premies (na aftrek van herverzekering)	61	-145	1		-16		-2	-101
Netto verdiende premies	3.087	13.439	1.750		901	349		19.526
Opbrengsten uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures		-2			7	1		6
Beleggingsopbrengsten	102	35	836		85	7	-53	1.012
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen	97	32	738		-4	42		905
Opbrengsten uit beleggingen voor rekening en risico van polishouders			575		145		1	721
Opbrengsten uit bancaire activiteiten				543		31	-2	572
Provisie- en commissiebatens en opbrengsten uit dienstverleningscontracten		106		167	21	140	-13	421
Overige baten	8	8	7		10	23	-4	52
Totale baten (exclusief niet-operationele posten) ¹	3.294	13.618	3.906	710	1.165	593	-71	23.215
Lasten								
Bruto schaden en uitkeringen	2.355	12.773	3.168		894	422	-58	19.554
Bruto mutaties verzekeringsverplichtingen eigen rekening	29	-103	464		-6	-181	-4	199
Aandeel herverzekeraars in schaden, uitkeringen en mutaties verzekeringsverplichtingen	-41	87	-37		-173	-49	60	-153
Winstdeling en kortingen voor polishouders	20		625				-1	644
Mutaties in verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	1		-760		-5		-1	-765
Reële waardemutaties en uitkeringen uit hoofde van beleggingscontracten					119			119
Bedrijfskosten met betrekking tot verzekeringsactiviteiten	877	566	226		254	254		2.177
Overige bedrijfskosten	17	7		250	9	173		456
Bancaire lasten				448		13	-60	401
Rente en vergelijkbare lasten	2		5			62	-6	63
Overige lasten	41	17	71	-1	29	-4	-1	152
Totale lasten (exclusief niet-operationele posten) ¹	3.301	13.347	3.762	697	1.121	690	-71	22.847
Operationeel resultaat	-7	271	144	13	44	-97		368
Transactieresultaten (fusies en overnames)					5	5		10
Resultaat voor belasting	-7	271	144	13	49	-92		378
Vennootschapsbelasting								-8
Nettoresultaat								386
Kostenratio ²	28,4%	4,2%			22,6%			
Schaderatio ^{2,3}	73,2%	94,9%			73,9%			
Gecombineerde ratio ^{2,3}	101,6%	99,1%			96,5%			
Afschrijvingskosten	12	2	39		22	72		147
Bijzondere waardevermindervingsverliezen	9	3	15	5	1			33

¹ Totale baten en Totale lasten worden in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening per segment exclusief niet-operationele posten gepresenteerd. De bedragen in de bovenstaande tabel kunnen met de Geconsolideerde winst- en verliesrekening als volgt worden gereconcilieerd: Transactieresultaten (aankopen en verkopen) zijn in de Geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder Overige baten en Overige Lasten.

² De ratio's van het segment Internationale activiteiten hebben zowel betrekking op Schade & Inkomen als op Zorgverzekeringen.

³ De ratio's van het segment Schade & Inkomen Nederland zijn gecorrigeerd voor technische interest.

VERANTWOORDING VAN SEGMENTEN NAAR GEOGRAFISCH GEBIED, INCLUSIEF AANPASSINGEN BINNEN DE GROEP

(€ MILJOEN)

	NEDERLAND	TURKIJE	GRIEKENLAND	IERLAND	SLOWAKIJE	OVERIG	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Bruto premies Schade	3.205	339	186		38	12	3.780	3.684
Bruto premies Zorg	13.092	29	84		299		13.504	13.872
Bruto premies Leven	2.011		40	154	11		2.216	2.366
Totaal bruto premies	18.308	368	310	154	348	12	19.500	19.922
Opbrengsten uit bancaire activiteiten	511						511	572
Provisie- en commissiebatens en opbrengsten uit dienstverleningscontracten	387		19				406	421
Vennootschapsbelasting	-60	5	10	2	1	6	-36	-8
Totaal activa	85.458	680	1.328	5.179	131	239	93.015	93.439
Langlopende activa	68.675	358	725	2.581	99	171	72.609	65.983



3. BELANGEN IN DOCHTERMAATSCHAPPIJEN

Informatie over de belangrijkste dochtermaatschappijen

Onderstaand overzicht toont de belangrijkste dochtermaatschappijen van Achmea per 31 december 2016. Deze dochtermaatschappijen van Achmea B.V. zijn

geografisch ingedeeld. De Nederlandse dochtermaatschappijen vallen in de bedrijfsklasse groot. Alle dochtermaatschappijen zijn direct dan wel indirect in volledig eigendom, tenzij anders aangegeven, en zijn betrokken bij verzekerings- of

herverzekeringsactiviteiten, vermogensbeheer of aan deze activiteiten gekoppelde diensten. Het stemrecht van Achmea in deze dochtermaatschappijen is conform het aandelenbezit. In het land van oprichting of vestiging vinden tevens in hoofdzaak de bedrijfsactiviteiten plaats.

	STATUTAIRE VESTIGING	% DEELNEMING GEHOUDEN DOOR DE GROEP
NEDERLAND		
Achmea Bank N.V.	Den Haag	100%
Achmea Interne Diensten N.V.	Utrecht	100%
Achmea Investment Management B.V.	Zeist	100%
Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V.	Apeldoorn	100%
Achmea Reinsurance Company N.V.	Tilburg	100%
Achmea Schadeverzekeringen N.V.	Apeldoorn	100%
Achmea Zorgverzekeringen N.V. (waaronder Zilveren Kruis Zorgverzekeringen N.V.)	Zeist	100%
DFZ Tussenholding N.V. (waaronder De Friesland Zorgverzekeringen B.V.)	Leeuwarden	100%
Independer.nl N.V.	Hilversum	100%
N.V. Hagelunie	Den Haag	100%
Syntrus Achmea Pensioenbeheer N.V.	Amsterdam	100%
Syntrus Achmea Real Estate & Finance B.V.	Amsterdam	100%
GRIEKENLAND		
Interamerican Hellenic Life Insurance Company S.A.	Athene	99,89%
IERLAND		
Friends First Holdings D.A.C.	Dublin	100%
TURKIJE		
Eureko Sigorta A.S.	Istanbul	100%
SLOWAKIJE		
Union Poist'ovna A.S.	Bratislava	99,97%
Union Zdravotná Poist'ovna A.S.	Bratislava	100%

De volledige lijst van deelnemingen zoals bedoeld in artikel 2:379 en 2:414 BW is gedeponereerd bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Geconsolideerde gestructureerde entiteiten

Achmea Bank N.V. (een dochtermaatschappij van Achmea B.V.) gebruikt securitisaties als bron van financiering. Bij al deze securitisatietransacties wijst Achmea Bank een portefeuille van hypothecaire vorderingen toe aan een Special Purpose Vehicle (SPV) die Notes uitbrengt op de kapitaalmarkten. Met de opbrengsten van de obligaties kan de SPV de toegewezen hypothecaire vorderingen financieren en met de ontvangen rente op de hypothecaire vorderingen kan de SPV de rente op de obligatie betalen. De namen van deze SPV's zijn Dutch Mortgage Portfolio Loans X B.V. (DMPL X B.V.), Dutch Mortgage Portfolio Loans XI B.V. (DMPL XI B.V.), Dutch Mortgage Portfolio Loans XII B.V. (DMPL XII B.V.), Securitised Guaranteed Mortgage Loans II B.V. (SGML II B.V.), Dutch Residential Mortgage Portfolio I (DRMP I), Dutch Residential Mortgage Portfolio II (DRMP II).

Conform IFRS heeft Achmea control over al deze SPV's en deze zijn daarom mee geconsolideerd. Voor meer informatie over deze geconsolideerde gestructureerde entiteiten wordt verwezen naar Toelichting 12 Kredietportefeuille bankbedrijf.

Belangrijke beperkingen met betrekking tot dochtermaatschappijen

Voor een aantal van Achmea's dochtermaatschappijen, voornamelijk verzekerings- en bankmaatschappijen, gelden beperkingen over de geldmiddelen die zij mogen uitkeren in de vorm van dividenden in contanten of anderszins naar hun moedermaatschappijen.

Het eigen vermogen van een aantal dochtermaatschappijen was onderworpen aan wettelijke en in de statuten opgenomen restricties. Per einde boekjaar 2016 was dit een bedrag van €627 miljoen

(31 december 2015: €621 miljoen) van het Totaal eigen vermogen. Op grond van deze restricties zijn deze dochtermaatschappijen werkzaam zonder winstoogmerk. Zij mogen geen winst of dividenden uitkeren aan hun aandeelhouders. Ook mogen zij, uit hoofde van de wettelijke en in de statuten opgenomen restricties, hun activiteiten niet staken.

In Ierland zijn Beleggingen voor rekening en risico van polishouders ter waarde van €2,6 miljard (31 december 2015: €2,3 miljard) aangemerkt als 'ring-fenced', dat wil zeggen financieel afgescheiden.



4. REËLE WAARDE HIËRARCHIE

Reële waarde hiërarchie en reële waarde bepaling

Deze toelichting geeft een analyse van activa en verplichtingen die na eerste opname worden gewaardeerd tegen reële waarde. Deze activa en verplichtingen worden ingedeeld in drie categorieën op basis van het belang van de gebruikte inputs om de reële waarde te bepalen (reële waarde hiërarchie). De hiërarchie bestaat uit de volgende categorieën:

- Categorie 1: Genoteerde prijzen (niet-gecorrigeerd) op actieve markten voor identieke activa of schulden.
- Categorie 2: Waarderingstechnieken op basis van waarneembare inputs, hetzij direct (dat wil zeggen, als prijzen), hetzij indirect (afgeleid van prijzen). Deze categorie heeft betrekking op activa en

verplichtingen die worden gewaardeerd op basis van genoteerde prijzen op actieve markten voor vergelijkbare activa en verplichtingen, genoteerde prijzen voor identieke of vergelijkbare activa en verplichtingen op minder actieve markten of waarderingstechnieken waar alle belangrijke inputs direct of indirect waarneembaar zijn vanuit de marktgegevens.

- Categorie 3: Waarderingstechnieken gebaseerd op belangrijke niet-waarneembare inputs. Deze categorie omvat alle activa en verplichtingen waarvoor de waarderingstechniek inputs omvat die niet zijn gebaseerd op waarneembare gegevens en waarbij de niet-waarneembare inputs een belangrijk effect hebben op de waardering van de activa en verplichtingen, zoals beleggingen in vastgoed,

durfskapitaal en private equity, consumptieve kredieten en hypothecaire leningen en voorschotten die deel uitmaken van de Kredietportefeuille bankbedrijf.

Liquide middelen worden geclassificeerd als categorie 1 wanneer hierop geen restricties van toepassing zijn. Commercial papers, onderdeel van deposito's bij kredietinstellingen, worden geclassificeerd als categorie 1 vanwege het feit dat deze worden verhandeld op geldmarkten. Overige deposito's bij kredietinstellingen worden over het algemeen geclassificeerd als categorie 2 vanwege het feit dat deze niet worden verhandeld en hierop restricties van toepassing zijn.



ACTIVA EN VERPLICHTINGEN GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE OP TERUGKERENDE EN INCIDENTELE BASIS PER 31 DECEMBER 2016

(€ MILJOEN)

	CATEGORIE 1	CATEGORIE 2	CATEGORIE 3	TOTAAL 31 DECEMBER 2016
Activa				
Terugkerende reële waardebeoordeling				
Vastgoedbeleggingen				
woningen		6	459	465
retail		24	300	324
kantoren		7	291	298
overige		1	41	42
Beleggingen				
aandelen en soortgelijke beleggingen	1.428	1.392	603	3.423
vastrentende beleggingen	27.397	2.581	5.849	35.827
derivaten	2	4.079		4.081
overige financiële instrumenten	38	54		92
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders				
Vastgoedbeleggingen				
woningen				
retail		258		258
kantoren		167		167
overige		27		27
aandelen en soortgelijke beleggingen	4.731	1.546		6.277
obligaties en overige vastrentende beleggingen	3.532	128		3.660
derivaten		380		380
liquide middelen en overige financiële beleggingen	356	7.816		8.172
Kredietportefeuille bankbedrijf			261	261
Liquide middelen	2.171			2.171
Totaal activa gewaardeerd tegen reële waarde op een terugkerende basis	39.655	18.466	7.804	65.925
Incidentele reële waardebeoordeling				
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen			431	431
Totaal activa gewaardeerd tegen reële waarde op een incidentele basis			431	431
Verplichtingen				
Beleggingscontracten		2.613		2.613
Leningen en opgenomen gelden		9		9
Derivaten	1	1.564		1.565
Totaal verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde op een terugkerende basis	1	4.186		4.187

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

ACTIVA EN VERPLICHTINGEN GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE OP TERUGKERENDE EN INCIDENTELE BASIS PER 31 DECEMBER 2015

(€ MILJOEN)

	CATEGORIE 1	CATEGORIE 2	CATEGORIE 3	TOTAAL 31 DECEMBER 2015
Activa				
Terugkerende reële waardebeoordeling				
Vastgoedbeleggingen				
woningen		7	422	429
retail		23	315	338
kantoren		12	281	293
overige		12	42	54
Beleggingen				
aandelen en soortgelijke beleggingen *	1.528	828	583	2.939
vastrentende beleggingen	27.471	3.601	3.777	34.849
derivaten	8	3.742		3.750
overige financiële instrumenten	76	91		167
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders				
Vastgoedbeleggingen				
woningen				
retail		169		169
kantoren		90		90
overige		22		22
aandelen en soortgelijke beleggingen	4.912	1.114		6.026
obligaties en overige vastrentende beleggingen	3.375	228		3.603
derivaten		389		389
liquide middelen en overige financiële beleggingen *	572	7.859		8.431
Kredietportefeuille bankbedrijf			289	289
Liquide middelen	2.117			2.117
Totaal activa gewaardeerd tegen reële waarde op een terugkerende basis	40.059	18.187	5.709	63.955
Incidentele reële waardebeoordeling				
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen			452	452
Totaal activa gewaardeerd tegen reële waarde op incidentele basis			452	452
Verplichtingen				
Beleggingscontracten		2.338		2.338
Leningen en opgenomen gelden		13		13
Derivaten		1.793		1.793
Totaal verplichtingen gewaardeerd tegen reële waarde op een terugkerende basis		4.144		4.144

* In 2016 heeft voor aandelen en soortgelijke beleggingen en kas en overige financiële beleggingen een herbeoordeling van de classificatie plaatsgevonden van respectievelijk categorie 2 naar categorie 3 (€12 miljoen) en categorie 1 naar categorie 2 (€151 miljoen). Om beter inzicht te geven in de ontwikkelingen in deze posten zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

Belangrijkste wijzigingen in de reële waarde hiërarchie in 2016

Ieder rapportagemoment beoordeelt Achmea de classificatie van activa en verplichtingen die zijn gewaardeerd tegen de reële waarde. Voor de bepaling van de classificatie in de reële waarde hiërarchie is een belangrijke mate van inschatting vereist, bijvoorbeeld het belang van (niet-)waarneembare inputs die worden gebruikt voor het bepalen van de reële waarde of met betrekking tot de marktactiviteit. Bij inactieve markten is een beoordeling vereist van de waarderingstechnieken die worden gebruikt om de reële waarde te bepalen, evenals van de interpretatie van de categorie van de (markt)gegevens die wordt gebruikt. De uitkomst van het classificatieproces kan daardoor verschillen per boekjaar. Het beleid van Achmea is om de categorie binnen de reële waarde hiërarchie ieder boekjaar te bepalen en overboekingen naar en van de categorieën binnen de reële waarde hiërarchie aan het begin van het boekjaar in de balans te verantwoorden. In 2016 zijn geen wijzigingen aangebracht in de categorisering, met uitzondering van de hiervoor in de voetnoot genoemde herbeoordelingen waarvoor de vergelijkende cijfers 2015 zijn aangepast.

Gebuchte waarderingstechnieken en waarderingprocessen binnen Achmea voor categorie 2 en 3 waarderingen.

Afhankelijk van de specifieke activa en verplichtingen heeft Achmea waarderingsrichtlijnen en -procedures opgesteld voor het bepalen van de reële waarde. Voor elk type activa of verplichting wordt hieronder een samenvatting gegeven van het waarderingproces, een beschrijving van de gebruikte techniek en de relevante inputs.

Vastgoedbeleggingen

Onder vastgoedbeleggingen vallen commercieel vastgoed en woningen. De reële waarde wordt gebaseerd op prijzen in een actieve markt, indien nodig

aangepast voor verschillen in aard, locatie of conditie van het specifieke actief. Al het vastgoed wordt elk kwartaal getaxeerd. De waarderingen worden uitgevoerd door externe onafhankelijke erkende taxateurs met relevante professionele kwalificaties. Alle waarderingen worden uitgevoerd volgens in de branche gebruikelijke waarderingsrichtlijnen. De categorie 2 vastgoedbeleggingen binnen Beleggingen voor rekening en risico van polishouders bevinden zich in Ierland. De reële waarde van deze vastgoedbeleggingen wordt doorgaans bepaald aan de hand van de inkomstenkapitalisatie-methode. Volgens deze methode wordt de reële waarde van een vastgoed geschat op basis van het genormaliseerde netto bedrijfsresultaat dat door het vastgoed wordt gegenereerd, gedeeld door het kapitalisatiepercentage (het beleggersrendement). Voor het verschil tussen bruto en netto huuropbrengsten gelden dezelfde kostencategorieën als bij de Discounted Cash Flow (DCF)-methode behalve dat bepaalde kosten niet over een periode worden gemeten, maar worden opgenomen als tijdgewogen gemiddelde, zoals de gemiddelde beginkosten bij lease. Op basis van de inkomstenkapitalisatiemethode worden hogere huurprijzen (boven hetgeen gebruikelijk is in de markt) en lagere huurprijzen, voor zover van toepassing, afzonderlijk verantwoord.

De categorie 3 vastgoedbeleggingen binnen Beleggingen bevinden zich in Nederland. De reële waarde deze vastgoedbeleggingen wordt in de regel bepaald op basis van DCF projecties gebaseerd op schattingen van toekomstige kasstromen, gebruik makend van een disconteringsvoet die de huidige marktonzekerheden weergeeft van de waarde en tijdstip van de kasstromen.

Transacties van verkocht vastgoed in Nederland kunnen niet (eenvoudig) worden vergeleken door het gebrek aan openbaar beschikbare informatie. Hierdoor heeft de waardering van een vastgoedbelegging een hogere mate van onzekerheid in vergelijking tot een stabielere en actievere marktsituatie waar vergelijkbare, actuele,

transacties worden gebruikt om het waarderingproces te valideren. De aannames bij de toepassing van de DCF-methode worden ondersteund door lease- en andere relevante overeenkomsten en door externe bewijzen zoals recente en verwachte algemene economische trends en huidige huurprijzen in de markt voor vergelijkbare panden in dezelfde regio en conditie. Reguliere kosten en verplichtingen met betrekking tot vastgoedbeleggingen zoals leegstand, huurvrije periodes, onderhoud en reparatie, evenals eventuele verplichtingen die de realiseerbaarheid van de inkomsten en opbrengsten bij verkoop van het vastgoed beperken, zijn meegewogen in de DCF-methode. Huurverhogingsstarieven zijn gebaseerd op algemene economische trends, waarbij rekening is gehouden met de specifieke kenmerken van het vastgoed dat wordt gewaardeerd. Bij de DCF-methode worden prognoses voor de kasstromen voor ten minste 10 jaar gemaakt. De gebruikte disconteringsvoet is afhankelijk van zowel het type vastgoed dat wordt gewaardeerd (d.w.z. commercieel vastgoed en woningen) als van de specifieke kenmerken van het vastgoed dat wordt gewaardeerd. Vanwege de karakteristieken van de inputs voor de waarderingmethode worden alle vastgoedbeleggingen in Nederland geclassificeerd als categorie 3.

Aandelen en soortgelijke beleggingen

Voor zover beschikbaar maakt Achmea gebruik van genoteerde marktprijzen op actieve markten om de reële waarde te bepalen van aandelen en soortgelijke beleggingen. De reële waarde van beleggingen die worden gehouden in niet-genoteerde beleggingsfondsen wordt bepaald door het management waarbij informatie die door de fondsbeheerders wordt verstrekt, wordt meegewogen. Indien er geen marktprijzen beschikbaar zijn, worden interne modellen gebruikt om de reële waarde te bepalen.

De als categorie 2 geclassificeerde Aandelen en soortgelijke beleggingen zijn hoofdzakelijk Beleggingen voor rekening en risico van polishouders, die voornamelijk bestaan uit beleggingen in unit-linked fondsen. Beleggingen voor rekening en risico van polishouders zijn beleggingen die betrekking hebben op verzekeringscontracten waarbij de polishouder beleggingsrisico's draagt. Deze beleggingen worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. De reële waarde van de beleggingen in unit-linked fondsen is Achmea's aandeel in de Netto vermogenswaarde van deze fondsen. Deze unit-linked fondsen beleggen voornamelijk in genoteerde effecten en daarmee is de netto vermogenswaarde van het fonds afgeleid van waarneembare input (onder andere genoteerde prijzen voor deze effecten in actieve markten). De resterende als categorie 2 geclassificeerde Aandelen en soortgelijke beleggingen bestaan uit commodityfondsen (grondstoffenfondsen) en vastgoedfondsen. De reële waarde van commodityfondsen, geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' vertegenwoordigt een geschat te ontvangen bedrag van of te betalen bedrag aan een derde partij bij de afwikkeling van deze instrumenten. Deze instrumenten worden gewaardeerd door de broker gebruikmakend van marktprijzen indien beschikbaar. De reële waarde van vastgoedfondsen, geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop', vertegenwoordigt de netto vermogenswaarde van fondsen die worden beheerd door Achmea. Achmea beoordeelt de reële waarden en voert analytische procedures en trendanalyses uit om ervoor te zorgen dat de reële waarden juist zijn.

De als categorie 3 geclassificeerde Aandelen en soortgelijke beleggingen bestaan uit private equity en alternatieve beleggingen die hoofdzakelijk zijn geclassificeerd als beleggingen 'Beschikbaar voor verkoop'. De private equity-beleggingsportefeuille bestaat hoofdzakelijk uit beleggingen met een hoge

diversificatie wat betreft sector, geografische regio en type belegging. De alternatieve beleggingsportefeuille, geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop', bestaat hoofdzakelijk uit beleggingen met betrekking tot infrastructuur. De reële waarde van deze portefeuilles wordt bepaald op basis van de netto vermogenswaarde, zoals gerapporteerd door de fondsbeheerder of general partner, wat wordt beschouwd als de beste benadering voor reële waarde van de belegging. Als er een correctie moet worden aangebracht in de gerapporteerde netto vermogenswaarde, komt dit tot uitdrukking in de reële waarde. Een deel van de private equity-beleggingsportefeuille heeft betrekking op het durfkapitaal van Achmea en wordt geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. De prijsmodellen zijn gebaseerd op modellen die worden aanbevolen in de International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines (IPEV-waarderingsrichtlijnen). Achmea beoordeelt de waarderingsrichtlijnen en voert analytische procedures en trendanalyses uit om ervoor te zorgen dat de reële waarden plausibel zijn.

Obligaties en overige vastrentende beleggingen (inclusief Leningen en hypotheek, Deposito's bij kredietinstellingen en Liquide middelen en overige financiële beleggingen)

In de regel wordt de reële waarde van deze vastrentende beleggingen door middel van een netto contantwaardemethode bepaald op basis van geschatte toekomstige kasstromen, waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten die vergelijkbaar zijn qua rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken. De als categorie 2 geclassificeerde Obligaties en overige vastrentende beleggingen hebben hoofdzakelijk betrekking op het obligatiedeel van een converteerbare obligatie. Het gerelateerde derivatendeel van het instrument wordt

gepresenteerd als onderdeel van derivaten. In het algemeen is de converteerbare obligatie genoteerd en de waarde van het instrument is daardoor op de markt waarneembaar. Voor het aparte obligatiedeel is dit echter niet het geval. De reële waarde wordt geschat aan de hand van de waardering van een vergelijkbare obligatie met dezelfde kenmerken, of wanneer die niet beschikbaar is, op basis van geschatte toekomstige kasstromen, waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten die vergelijkbaar zijn qua rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken. De als categorie 2 geclassificeerde Leningen en hypotheek bestaan hoofdzakelijk uit investeringskredieten. De reële waarde van deze investeringskredieten wordt door middel van een netto contantwaardemethode bepaald op basis van een intern berekend rendement waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten die vergelijkbaar zijn qua rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken. De als categorie 3 geclassificeerde Leningen en hypotheek bestaan hoofdzakelijk uit hypothecaire leningen binnen de verzekeringsbranche. De reële waarde van deze hypotheek wordt bepaald aan de hand van prijsmodellen die zijn gebaseerd op de contant gemaakte waarde van geschatte toekomstige kasstromen, gebruik makend van actuele rentevoeten.

De rentevoet is gebaseerd op de tarieven in de consumentenmarkt aangepast met een totale spread voor het prijsrisico tijdens de offerte periode. Een deel van de aannames die zijn gebruikt bij het bepalen van de reële waarde zijn niet-waarneembaar. De uit het tariefmodel afgeleide reële waarde wordt opnieuw afgezet tegen marktinformatie die is afgeleid van recente markttransacties voor vergelijkbare hypotheek (voor zover beschikbaar) en/of interne prijzen gebruikt bij de uitgifte van hypothecaire leningen.

De als categorie 2 geclassificeerde Deposito's bij kredietinstellingen bestaan uit kortetermijndeposito's bij banken met een vaste looptijd. Deze deposito's zijn niet verhandelbaar en er zijn restricties vanwege de vaste looptijd. De reële waarde van deze deposito's is in het algemeen gelijk aan de nominale waarde waarbij rekening is gehouden met de tijdswaarde van geld, voor zover materieel. De als categorie 2 geclassificeerde Liquide middelen en overige financiële beleggingen bestaan voornamelijk uit spaarrekeningen, onderdeel van Beleggingen voor rekening en risico van polishouders. De reële waarde wordt door middel van een netto contantwaardemethode bepaald op basis van geschatte toekomstige kasstromen gedurende de rentevaste periode, waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten met vergelijkbare rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken.

Derivaten (activa en verplichtingen)

De als categorie 2 geclassificeerde derivaten bestaan uit rentederivaten (inclusief swaptions), valutaderivaten en aandelenderivaten. Wanneer er geen genoteerde marktprijzen beschikbaar zijn, wordt gebruikgemaakt van andere waarderingstechnieken zoals een optiewaarderingmodel of stochastische modellering. De waardering wordt uitgevoerd door een dataleverancier. In de waarderingstechnieken worden alle factoren meegenomen die een marktpartij zou afwegen en worden, voor zover beschikbaar, gebaseerd op waarneembare marktgegevens. De reële waarde van rentederivaten (inclusief swaptions), aandelenderivaten en valutaderivaten vertegenwoordigt een te ontvangen of een aan een derde partij te betalen geschat bedrag op moment van afwikkeling van deze instrumenten. Deze derivaten worden gewaardeerd aan de hand van direct waarneembare prijzen van op de beurs verhandelde derivaten of externe pricing bureaus of, wanneer die niet beschikbaar zijn, met behulp van prijsmodellen gebaseerd op de netto contante waarde van de

geschatte toekomstige kasstromen. De prijsmodellen die worden gebruikt zijn waarderingsmodellen die standaard zijn in de branche (zoals het Black-Scholes-model) en maken gebruik van actuele marktgegevens. De marktgegevens voor rentederivaten en cross currency rentederivaten bestaan voornamelijk uit de swap curve van de gerelateerde renteperiode en valuta, waar nodig aangepast voor contractuele vergoedingen en marge (indien onderdeel van de contractuele kasstromen van het derivaat). In de regel beperkt Achmea het tegenpartijrisico bij derivatencontracten door waar mogelijk zekerheden in contracten op te nemen.

Kredietportefeuille bankbedrijf

De als categorie 3 geclassificeerde Kredietportefeuille bankbedrijf omvat voornamelijk kredieten aan de particuliere sector, welke worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. De reële waarde van deze kredieten wordt bepaald aan de hand van prijsmodellen die zijn gebaseerd op de contant gemaakte waarde van geschatte toekomstige kasstromen met behulp van actuele rentevoeten. De rentevoet is gebaseerd op de tarieven in de consumentenmarkt, aangepast voor onder andere het prijsrisico tijdens de offerte periode. Enkele aannames die gebruikt zijn bij het bepalen van de reële waarde zijn niet waarneembaar. De reële waarde verkregen door het prijsmodel wordt afgezet tegen marktinformatie afkomstig van recente markttransacties voor gelijkwaardige hypotheekleningen (indien beschikbaar) en / of de interne prijzen gebruikt bij de uitgifte van hypothecaire leningen.

Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik

De reële waarde van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik is volledig gebaseerd op de waardebepaling door onafhankelijke gekwalificeerde taxateurs. De waardering is gebaseerd op waarnemingen in de markt en verschillende berekeningsmethoden, zoals de

'Discounted Cash Flow'-methode. In lijn met het economische klimaat en de marktomstandigheden in de afgelopen jaren is het aantal vastgoedtransacties gedaald. Voor de waardebepaling wordt daarom meestal de 'Discounted Cash Flow'-methode gebruikt. Bij deze methode wordt de reële waarde bepaald op basis van de huuropbrengsten van het vastgoed. De taxateurs passen een marktconforme disconteringsvoet toe, gecorrigeerd voor de ouderdom, locatie en resterende duur van het huurcontract. Vanwege het gebrek aan feitelijke markttransacties die kunnen worden gebruikt om dit waarderingproces te valideren, heeft de waarde van het Vastgoed voor eigen gebruik een hoge mate van onzekerheid. Voor 100% van de totale reële waarde van Vastgoed voor eigen gebruik in Nederland werd de waardebepaling in de loop van 2016 uitgevoerd.

Beleggingscontracten

De als categorie 2 geclassificeerde beleggingscontracten bestaan uit aan beleggingen gekoppelde ('linked') en niet rechtstreeks aan beleggingen gekoppelde ('non-linked') beleggingscontracten. De reële waarde van de aan beleggingen gekoppelde beleggingscontracten is de hoogste van de reële waarde van de financiële instrumenten die zijn gekoppeld aan de beleggingscontracten, de afkoopwaarde (gecorrigeerd voor afkoopboetes) en de gediscoteerde eindwaarde.

De reële waarde voor niet-gekoppelde beleggingscontracten is de hoogste van de afkoopwaarde (gecorrigeerd voor afkoopboetes) en gediscoteerde uitstapwaarde (op basis van een risicovrij rentepercentage).

Leningen en opgenomen gelden

De als categorie 2 geclassificeerde Leningen en opgenomen gelden betreffen leningen in verband met waardeoverdrachten.

De reële waarde van deze leningen wordt bepaald door middel van prijsmodellen waarbij de contractuele toekomstige kasstromen contant worden gemaakt door middel van actuele rentevoeten op basis van de swapcurve inclusief een credit spread. Mutaties in de reële waarde met betrekking tot Vastgoedbeleggingen en Aandelen en soortgelijke beleggingen opgenomen in de Winst- en verliesrekening worden gepresenteerd als

onderdeel van Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen; mutaties in de reële waarde met betrekking tot Vastrentende beleggingen opgenomen in de Winst- en verliesrekening worden gepresenteerd als onderdeel van Beleggingsopbrengsten.

Mutaties in de reële waarde opgenomen in Overig totaalresultaat met betrekking tot Aandelen en

soortgelijke beleggingen en Leningen en hypotheek worden gepresenteerd als onderdeel van de Mutaties in de herwaarderingsreserve. Mutaties als gevolg van herrubricering zijn reclassificaties tussen Vastgoedbeleggingen en Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik in verband met wijzigingen in het gebruik.

VERLOOPOVERZICHT VAN CATEGORIE 3 FINANCIËLE INSTRUMENTEN GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE OP EEN TERUGKERENDE BASIS

ACTIVA

(€ MILJOEN)

	VASTGOED- BELEGGINGEN	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN	VASTRENTENDE BELEGGINGEN	KREDIET- PORTEFEUILLE BANKBEDRIJF	TOTAAL 2016
Balans per 1 januari	1.060	583	3.777	289	5.709
Beleggingen en verstrekte leningen	11	60	2.241		2.312
Desinvesteringen en verkopen	-20	-57	-227	-28	-332
Mutaties in de reële waarde opgenomen in de Winst- en verliesrekening	39	-11	-16		12
Mutaties in de reële waarde opgenomen in Overig totaalresultaat		28	160		188
Mutaties als gevolg van herrubricering *	1		-86		-85
Balans per 31 december	1.091	603	5.849	261	7.804

* De herrubricering van vastrentende beleggingen heeft betrekking op de bouwdepots die vanaf 2016 worden gepresenteerd als onderdeel van de vastrentende beleggingen in plaats van als onderdeel van overige verplichtingen zoals in het verleden het geval was.

ACTIVA

(€ MILJOEN)

	VASTGOED- BELEGGINGEN	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN *	VASTRENTENDE BELEGGINGEN	KREDIET- PORTEFEUILLE BANKBEDRIJF	TOTAAL 2015
Balans per 1 januari	1.069	506	1.577	314	3.466
Beleggingen en verstrekte leningen	24	71	2.212		2.307
Desinvesteringen en verkopen	-28	-81	-136	-24	-269
Mutaties in de reële waarde opgenomen in de Winst- en verliesrekening	-5	6		-1	
Mutaties in de reële waarde opgenomen in Overig totaalresultaat		81	124		205
Balans per 31 december	1.060	583	3.777	289	5.709

* In 2016 heeft voor aandelen en soortgelijke beleggingen een herbeoordeling van de classificatie plaatsgevonden van categorie 2 naar categorie 3. Om beter inzicht te geven in de ontwikkelingen in deze post zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

BELANGRIJKE NIET-WAARNEEMBARE INPUTS VOOR ALS CATEGORIE 3 GECLASSIFICEERDE ACTIVA EN VERPLICHTINGEN GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE

BESCHRIJVING	REËLE WAARDE PER 31 DECEMBER 2016 IN € MILJOENEN	GEBRUIKTE WAARDERINGS-TECHNIEK	NIET-WAARNEEMBARE INPUTS	RANGE (GEWOGEN GEMIDDELDE)	RELATIE VAN NIET-WAARNEEMBARE INPUTS MET REËLE WAARDE
Vastgoedbeleggingen					
Woningen	459	Contant gemaakte kasstromen	Disconteringsvoet	6,0 – 8,4 (7,4) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Retail	300	Contant gemaakte kasstromen	Disconteringsvoet	3,4 – 11,6 (6,6) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Kantoren	291	Contant gemaakte kasstromen	Disconteringsvoet	6,5 – 13,5 (8,2) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Overig	41	Contant gemaakte kasstromen	Disconteringsvoet	5,8 – 10,1 (7,2) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Beleggingen					
Aandelen en soortgelijke beleggingen	603	Netto vermogenswaarde	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Vastrentende beleggingen	5.849	Contant gemaakte kasstromen	Totale spread	143 - 403 (bp)	Een toename heeft geen direct effect op de Winst- en verliesrekening of het Totaal eigen vermogen, maar wordt overgeboekt naar het Fonds voor toekomstige winstdeling middels een rechtstreekse vermogensboekings ('shadow accounting').
Kredietportefeuille bankbedrijf	261	Contant gemaakte kasstromen	Totale spread	116-260 (bp)	Een stijging van 10 basispunten leidt tot €0,9 miljoen lagere opbrengsten in de Winst- en verliesrekening.



BESCHRIJVING	REËLE WAARDE PER 31 DECEMBER 2015 IN € MILJOENEN	GEBRUIKTE WAARDERINGS- TECHNIEK	NIET- WAARNEEMBARE INPUTS	RANGE (GEWOGEN GEMIDDELDE)	RELATIE VAN NIET-WAARNEEMBARE INPUTS MET REËLE WAARDE
Vastgoedbeleggingen					
Woningen	422	Contant gemaakte kasstromen	Disconterings- voet	6,5 - 8,8 (7,8) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Retail	315	Contant gemaakte kasstromen	Disconterings- voet	4,0 - 11,8 (6,9) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Kantoren	281	Contant gemaakte kasstromen	Disconterings- voet	6,5 - 24,0 (8,9) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Overig	42	Contant gemaakte kasstromen	Disconterings- voet	6,1 - 10,1 (7,4) (%)	Toename leidt tot waardedaling
Beleggingen					
Aandelen en soortgelijke beleggingen	583	Netto vermogens- waarde	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Vastrentende beleggingen	3.777	Contant gemaakte kas- stromen	Totale spread	157 - 346 (bp)	Een toename heeft geen direct effect op de Winst- en verliesrekening of het Totaal eigen vermogen, maar wordt overgeboekt naar het Fonds voor toekomstige winstdeling middels een rechtstreekse vermogensboekings ('shadow accounting').
Kredietportefeuille bankbedrijf	289	Contant gemaakte kas- stromen	Totale spread	121 - 328 (bp)	Een stijging van 10 basispunten leidt tot €0,8 miljoen lagere opbrengsten in de Winst- en verliesrekening.

Aandelen en soortgelijke beleggingen bestaan voornamelijk uit beleggingen in private equity, ter waarde van €603 miljoen (31 december 2015: €571 miljoen). Deze beleggingen hebben een hoge diversificatie wat betreft sector, geografische regio en

type belegging. Omdat voor het grootste deel van deze investeringen de reële waarde van deze beleggingen wordt bepaald met behulp van de intrinsieke waarde zoals gerapporteerd door de fondsbeheerder of de behorend venoot, is er geen belangrijke niet-

waarneembare input of combinatie van inputs die kan worden gebruikt om een gevoeligheidsanalyse uit te voeren voor deze portefeuille.

Onderstaande tabellen geven een overzicht van alle activa en verplichtingen die niet zijn gewaardeerd tegen de reële waarde, maar waarvan de reële waarde wordt toegelicht.

ACTIVA EN VERPLICHTINGEN NIET GEWAARDEERD TEGEN REËLE WAARDE, WAARVAN DE REËLE WAARDE WORDT TOEGELICHT

(€MILJOEN)

	BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2016	GENOTEERDE PRIJZEN OP ACTIEVE MARKTEN VOOR VERGELIJKBARE INSTRUMENTEN	BELANGRIJKE OVERIGE WAARNEEMBARE INPUTS	BELANGRIJKE NIET- WAARNEEMBARE INPUTS	REËLE WAARDE PER 31 DECEMBER 2016
		CATEGORIE 1	CATEGORIE 2	CATEGORIE 3	TOTAAL
Activa					
Beleggingen					
Deposito's bij herverzekeraars	643			643	643
Overige financiële instrumenten	2.228		2.519		2.519
Kredietportefeuille bankbedrijf					
Kredietinstellingen	1.132		1.132		1.132
Leningen	12.286		43	12.513	12.556
Vorderingen en overlopende activa	7.027		6.618	422	7.040
Verplichtingen					
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	5.548		5.576		5.576
Leningen en opgenomen gelden					
Deposito's van kredietinstellingen					
Bankleningen met zekerheidsstelling	2.077		2.049		2.049
Leningen zonder zekerheidsstelling	4.382	1.008	3.581		4.589
Achtergestelde leningen	506	544	10		554
Overig	20		20		20
Overige schulden	3.822		3.813		3.813

(€ MILJOEN)

	BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2015	GENOTEERDE PRIJZEN OP ACTIEVE MARKTEN VOOR VERGELIJKBARE INSTRUMENTEN	BELANGRIJKE OVERIGE WAARNEEMBARE INPUTS	BELANGRIJKE NIET- WAARNEEMBARE INPUTS	REËLE WAARDE PER 31 DECEMBER 2015
		CATEGORIE 1	CATEGORIE 2	CATEGORIE 3	TOTAAL
Activa					
Beleggingen					
Deposito's bij herverzekeraars	742			742	742
Overige financiële instrumenten	2.428		2.756		2.756
Kredietportefeuille bankbedrijf					
Kredietinstellingen	1.277		1.277		1.277
Leningen	13.300		132	13.312	13.444
Vorderingen en overlopende activa	7.837		7.152	497	7.649
Verplichtingen					
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	5.995		5.732		5.732
Leningen en opgenomen gelden					
Deposito's van kredietinstellingen					
Bankleningen met zekerheidsstelling	2.158		2.148		2.148
Leningen zonder zekerheidsstelling	4.890	973	4.058		5.031
Achtergestelde leningen	522	538	29		567
Overig *	20		19		19
Overige schulden	2.937		2.920		2.920

* In 2016 heeft voor Overig een herbeoordeling van de classificatie plaatsgevonden van categorie 1 naar categorie 2. Om beter inzicht te geven in de ontwikkelingen in deze post zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast

Vorderingen en overlopende activa worden in het algemeen geclassificeerd als categorie 2 vanwege het feit dat de aanpassing op de reële waarde voor tegenpartijrisico te verwaarlozen is in vergelijking met de reële waarde van de nominale kasstromen van deze vorderingen. Indien aanpassing voor tegenpartijrisico niet te verwaarlozen is, worden deze activa geclassificeerd als categorie 3. Overige schulden, met uitzondering van schuld aan kredietinstellingen, worden geclassificeerd als categorie 2 vanwege het feit dat er geen actieve markt is voor deze financiële instrumenten. Schuld in contanten wordt geclassificeerd als categorie 1.

Gebuurde waarderingstechnieken en waarderingprocessen binnen Achmea voor waarderingen voor categorie 2 en 3

Afhankelijk van de specifieke activa en verplichtingen heeft Achmea waarderingsrichtlijnen en -procedures opgesteld voor het bepalen van de reële waarde. Voor elk type activa of schuld wordt een samenvatting gegeven van het waarderingproces, een beschrijving van de gebruikte techniek en de relevante inputs.

Beleggingen

De als categorie 2 geclassificeerde Beleggingen bestaan hoofdzakelijk uit spaarrekeningen gerelateerd aan de lopende verzekeringspolissen gekoppeld aan hypotheek. De reële waarde wordt door middel van een netto contante waarde methode bepaald op basis van geschatte toekomstige kasstromen tijdens de rentevaste periode van gekoppelde hypotheek, waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten met vergelijkbare rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken.

De als categorie 3 geclassificeerde Deposito's bij herverzekeraars bestaan uit rekeningen waarop premies en verwachte schadeuitkeringen worden verwerkt met betrekking tot een specifiek risicoverzekeringsprogramma waarover een afgesproken rentepercentage wordt verdiend. De niet-waarneembare inputs bestaan onder meer uit modellen die worden gebruikt voor het bepalen van geleden, maar nog niet gemelde schade met betrekking tot het verzekeringscontract.

Kredietportefeuille bankbedrijf

De reële waarde van de als categorie 2 geclassificeerde leningen aan kredietinstellingen is gelijk aan de netto contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, waarbij rekening wordt gehouden met actuele rentevoeten die van toepassing zijn op financiële instrumenten met vergelijkbare rendement-, kredietkwaliteit- en looptijdkenmerken.

De als categorie 3 geclassificeerde Kredietportefeuille bankbedrijf omvat voornamelijk kredieten aan en vorderingen op de private sector. Deze kredieten worden geclassificeerd als 'Leningen en vorderingen' en worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderv verliezen. De reële waarde van deze kredieten wordt bepaald op basis van de tegen actuele rentevoeten contant gemaakte geschatte toekomstige kasstromen. De rente is gebaseerd op de tarieven in de consumenten markt, aangepast voor spreads voor onder andere het prijsrisico tijdens de offerte periode. Enkele aannames gebruikt bij het bepalen van de reële waarde zijn niet waarneembaar.

Vorderingen en overlopende activa

De als categorie 2 en 3 geclassificeerde Vorderingen en overlopende activa bestaan hoofdzakelijk uit bedragen die op korte termijn te ontvangen zijn in verband met de reguliere bedrijfsactiviteiten van Achmea. Deze vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs minus cumulatieve bijzondere waardeverminderv verliezen. De reële waarde van deze vorderingen wordt bepaald op basis van de contant gemaakte waarde van de verwachte kasstromen, waarbij rekening wordt gehouden met verwachte kredietverliezen. Voor vorderingen die naar verwachting binnen twaalf maanden na balansdatum worden ontvangen is de boekwaarde een redelijke schatting van de reële waarde.

Toevertrouwde middelen bankbedrijf

De reële waarde van de als categorie 2 geclassificeerde Toevertrouwde middelen bankbedrijf bestaan uit spaarrekeningen en deposito's. De reële waarde is gebaseerd op de contant gemaakte actuele waarde van de verwachte toekomstige kasuitstromen, waarbij gebruik wordt gemaakt van actuele markttrente.

Leningen en opgenomen gelden

Het grootste deel van de totale Leningen en opgenomen gelden wordt niet tegen reële waarde gewaardeerd. De reële waarde van de categorie 2 leningen wordt bepaald aan de hand van prijsmodellen die zijn gebaseerd op de contant gemaakte waarde van geschatte toekomstige kasstromen. De prijsmodellen zijn gebaseerd op actuele marktgegevens, zoals de Euro Swap Curve. Naast de swapcurve zijn er ook niet-waarneembare markt-inputs. De niet-waarneembare markt-inputs kunnen spreads bevatten die zijn besloten in de disconteringscurve.

Overige schulden

De als categorie 2 geclassificeerde Overige schulden bestaan hoofdzakelijk uit rekeningen die op korte termijn verschuldigd zijn in verband met de reguliere bedrijfsactiviteiten van Achmea. Deze overige schulden worden gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs. De reële waarde van deze schulden wordt bepaald op basis van de contant gemaakte waarde van de verwachte kasstromen. Voor Overige schulden die naar verwachting binnen twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld is de boekwaarde een redelijke schatting van de reële waarde.



5. ACTIVA EN VERPLICHTINGEN AANGEHOUDEN VOOR VERKOOP EN DESINVESTERINGEN

Winnock B.V.

Achmea heeft op 1 juli 2016 overeenstemming bereikt over de verkoop van de aandelen in Winnock B.V., een bedrijf actief op het gebied van re-integratie dienstverlening. Winnock B.V. is een 100% dochter van Achmea Services N.V. en is verantwoord in het segment Zorg Nederland. De beoogde transactie is onder voorbehoud van goedkeuring door de relevante toezichthouders en mededingingsautoriteiten. De Medezeggenschapsraad is bij het proces betrokken. Naar verwachting zal de transactie in de eerste helft van 2017 worden afgerond. Per 31 december 2016 zijn de activa en passiva van Winnock B.V. gereclassificeerd naar 'Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop'.

Deze reclassificatie van de activa en passiva heeft geen impact op het resultaat.

Staalbankiers N.V.

Achmea heeft op 8 augustus 2016 overeenstemming bereikt over de verkoop van een groep van activa (disposal group), waaronder de verkoop van de vermogensbeheeractiviteiten, toevertrouwde middelen en tevens de merknaam. Staalbankiers N.V. is een 100% dochter van Achmea B.V. en is verantwoord in het segment Overig activiteiten. De verkoop werd afgerond op 15 december 2016 en leverde op het moment van de transactie een voorlopig resultaat op van per saldo €4,5 miljoen, exclusief adviseurskosten. Dit saldo bestaat uit €12 miljoen voorlopige verkoopopbrengst en €7,5 miljoen kosten in verband met de uitvoering van de overdracht van de vermogensbeheeractiviteiten, beide verantwoord onder de 'Overige baten'. Het uiteindelijke verkoopresultaat is afhankelijk van de waarde van het overgedragen beheerd vermogen en kan nog met maximaal €8 miljoen toenemen. Naar verwachting zal de transactie definitief worden afgerond in de eerste helft van 2017.



6. IMMATERIËLE ACTIVA

IMMATERIËLE ACTIVA

(€ MILJOEN)

	GOODWILL	SOFTWARE*	MERKNAAM	WAARDE VAN VERWORVEN VERZEKERINGS- PORTEFEUILLE	DISTRIBUTIE NETWERKEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Kostprijs							
Balans per 1 januari	1.313	295	133	740	326	2.807	2.815
Intern ontwikkeld		3				3	5
Verkoop, desinvesteringen en ontmanteling		-12				-12	-23
Aankoop en investeringen		9				9	23
Mutaties als gevolg van herrubricering en overige mutaties	-2	-1	1	-2	1	-3	11
Valutakoersverschillen	-14	-1			-18	-33	-24
Balans per 31 december	1.297	293	134	738	309	2.771	2.807
Afschrijvingen en bijzonder waardevermindingsverliezen							
Balans per 1 januari	554	221	123	725	214	1.837	1.749
Verkoop, desinvesteringen en ontmanteling		-10				-10	-10
Afschrijvingskosten in het boekjaar		23	2	4	11	40	100
Bijzondere waardevermindingsverliezen opgenomen in de Winst- en verliesrekening	93	1				94	
Mutaties als gevolg van herrubricering en overige mutaties	-2	-2	1	-2		-5	1
Valutakoersverschillen					-10	-10	-3
Balans per 31 december	645	233	126	727	215	1.946	1.837
Boekwaarde per							
Per 1 januari	759	74	10	15	112	970	1.066
Per 31 december	652	60	8	11	94	825	970

* In de categorie Software is een bedrag van €17 miljoen (31 december 2015: €19 miljoen) aan intern ontwikkelde software opgenomen.

Met uitzondering van goodwill hebben alle immateriële activa een beperkte gebruiksduur en worden overeenkomstig afgeschreven.

Een bedrag van €784 miljoen (31 december 2015: €924 miljoen) van de Immateriële activa zal naar verwachting over meer dan twaalf maanden na balansdatum worden gerealiseerd.

De valutakoersverschillen gedurende 2016 bij goodwill van €-14 miljoen, software van €-1 miljoen en distributienetwerken van €-18 miljoen hebben betrekking op de kasstroom genererende eenheid Eureko Turkije.

GOODWILL PER KASSTROOM GENERERENDE EENHEID

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Schade & Inkomen Nederland	617	617
Eureko Turkije		107
Independer	35	35
	652	759

Eind 2016 is de goodwill met betrekking tot de kasstroom genererende eenheid Eureko Turkije volledig afgewaardeerd voor een bedrag van €93 miljoen (bestaande uit €107 miljoen goodwill per 31 december 2015 en €-14 miljoen valutakoersverschillen gedurende 2016). Eureko Turkije bestaat uit de dochtermaatschappij Eureko Sigorta, opererend in de Turkse markt voor schadeverzekeringen, en de geassocieerde deelneming Garanti Emeklilik, die actief is in de Turkse pensioen- en

levensverzekeringsmarkt. De belangrijkste reden voor de duurzame waardevermindering van de goodwill zijn de negatieve geopolitieke en economische ontwikkelingen in Turkije. Deze hebben geresulteerd in een hogere disconteringsvoet en een lagere verwachte winstgevendheid voor zowel Eureko Sigorta als Garanti Emeklilik. Als gevolg hiervan is de realiseerbare waarde van de Eureko Turkije lager dan de boekwaarde. De realiseerbare waarde zoals deze eind 2016 is bepaald bedroeg €263 miljoen en is gebaseerd op de waarde in gebruik. Voor Eureko Sigorta werd deze bepaald met behulp van een disconteringsvoet voor belastingen van 19,0% (31 december 2015: 14,2%) en een eindwaarde groei van 5,0% (31 december 2015: 5,5%). Voor Garanti Emeklilik was de disconteringsvoet 15,4% (31 december 2015: 14,0%) en de VNB multiplier 10 (31 december 2015: 15). De bijzondere waardevermindering wordt gepresenteerd als Overige kosten, onderdeel van het segment Internationaal.

Ongeacht of er aanwijzingen zijn voor een gebeurtenis die kan leiden tot noodzaak van bijzondere waardevermindering van een actief, beoordeelt Achmea ieder jaar de goodwill van bedrijfscombinaties op bijzondere waardevermindering. Een bijzondere waardevermindering wordt verwerkt wanneer de realiseerbare waarde van een kasstroom genererende eenheid lager is dan de boekwaarde van de kasstroom genererende eenheid. De realiseerbare waarde is de hoogste van de 'reële waarde minus de verkoopkosten' en de 'bedrijfswaarde'. De aannames worden op iedere balansdatum beoordeeld en waar nodig aangepast. Eind

2016 heeft de goodwill volledig betrekking op Nederlandse bedrijfsactiviteiten van Achmea.

Voor de kasstroom genererende eenheid Schade & Inkomen Nederland berekent Achmea de realiseerbare waarde met behulp van een Dividend Discount Model (DDM). De kasstroomprognoses voor de eerste drie jaar zijn gebaseerd op het budget dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur van Achmea. Na deze drie jaar wordt een eindwaarde bepaald door een eindgroeivoet, dat wil zeggen de gemiddelde groeiratio op lange termijn, toe te passen op het eeuwigdurende dividend. Achmea gebruikt de 'Cost of Equity' om de geschatte kasstromen te verdisconteren.

Voor de kasstroom genererende eenheid Independer berekent Achmea de realiseerbare waarde met behulp van een Discounted Cash Flow (DCF) model. De kasstroomprognoses voor de eerste vier jaar zijn gebaseerd op het budget dat is goedgekeurd door de Raad van Bestuur van Achmea. Na deze vier jaar wordt een eindwaarde bepaald door een eindgroeivoet toe te passen op de eeuwigdurende vrije kasstroom. Achmea gebruikt de 'Cost of Equity' in combinatie met de kosten van vreemd vermogen om de geschatte kasstromen te verdisconteren.

De meest gevoelige aannames bij het berekenen van de bedrijfswaarde ten behoeve van de jaarlijkse test op de bijzondere waardeverminderingen zijn:

2016	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	INDEPENDER
Gemiddelde jaarlijkse premie/omzetgroei	1,4%	2,4%
Gemiddelde schaderatio	70,6%	n.v.t.
Gemiddelde kostenratio ¹	26,9%	76,0%
Vermenigvuldigingsfactor Value of New Business (VNB)	n.v.t.	n.v.t.
Eindgroei	0,5%	0,5%
Disconteringsvoet	8,5%	7,6%

2015	SCHADE & INKOMEN NEDERLAND	INDEPENDER
Gemiddelde jaarlijkse premie/omzetgroei	0,3%	4,8%
Gemiddelde schaderatio	70,6%	n.v.t.
Gemiddelde kostenratio ¹	27,9%	63,7%
Vermenigvuldigingsfactor Value of New Business (VNB)	n.v.t.	n.v.t.
Eindgroei	1,5%	2,0%
Disconteringsvoet	8,1%	9,2%

n.v.t.: niet van toepassing

¹ Gemiddelde kostenratio omvat naast kosten gerelateerd aan personeel, IT, huisvesting en acquisitie, ook holdingkosten.

Waar mogelijk worden de aannames gekalibreerd op basis van externe bronnen. De disconteringsvoeten zijn bepaald door een externe partij en zijn gebaseerd op het zogenaamde CAPM-model (Capital Asset Pricing Model). Deze methode is gebaseerd op een risicovrije rentevoet vermeerderd met een risicopremie. De risicopremie is gebaseerd op de marktrisicopremie (rendementseis op eigen vermogen boven de risicovrije rentevoet) vermenigvuldigd met de bèta die het specifieke risicoprofiel vertegenwoordigt van de kasstroom genererende eenheid. Indien van toepassing worden de risicovrije rentevoet en marktrisicopremie gecorrigeerd voor landspecifieke risico's. De eindgroei, dat wil zeggen de gemiddelde groeiratio op de lange termijn, is op een bruto basis (niet gecorrigeerd voor inflatie) en geeft verwachte branchegemiddelden weer. Achmea heeft een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op de meeste gevoelige aannames bij het berekenen van de bedrijfswaarde.

Het surplus, dat wil zeggen het positieve verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde, bedraagt voor Schade & Inkomen Nederland €1.037 miljoen (2015: €1.197 miljoen). De realiseerbare waarde voor de kasstroom genererende eenheid Schade Nederland is gevoelig voor negatieve afwijkingen binnen belangrijke aannames (aannames met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten, disconteringsvoet en eindgroei). Een daling van de gemiddelde jaarlijkse premiegroei van 0,5% zou leiden tot een €37 miljoen lager surplus. Een stijging van de gemiddelde schaderatio met 0,5% zou leiden tot een €195 miljoen lager surplus. Een stijging van de gemiddelde kostenratio van 0,5% zou leiden tot een €199 miljoen lager surplus. Een stijging van de disconteringsvoet met 0,5% zou leiden tot een €273 miljoen lager surplus. Een 0,5% lagere eindgroei zou leiden tot een €151 miljoen lager surplus.

Het surplus, dat wil zeggen het positieve verschil tussen de bedrijfswaarde en de boekwaarde, bedraagt voor Independer €162 miljoen (2015: €262 miljoen). De realiseerbare waarde is gevoelig voor negatieve afwijkingen binnen belangrijke aannames (aannames met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten, disconteringsvoet en eindgroei). Een daling van de jaarlijks gemiddelde omzetgroei van 0,5% zou leiden tot een €4 miljoen lager surplus. Een stijging van de gemiddelde kostenratio (kosten ten opzichte van de omzet) van 0,5% zou leiden tot een €4 miljoen lager surplus. Een stijging van de disconteringsvoet met 0,5% zou leiden tot een €21 miljoen lager surplus. Een 0,5% lagere eindgroei zou leiden tot een €18 miljoen lager surplus.

7. GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

(€ MILJOEN)

NAAM VAN DE MAATSCHAPPIJ	LAND	BESCHRIJVING VAN BEDRIJFS- ACTIVITEITEN	DATUM VAN OVERNAME	% EIGENDOM 2016	NETTO VERMOGENSWAARDE 2016	BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2016	BOEKWAARDE PER 31 DECEMBER 2015
Garanti Emeklilik ve Hayat A.S.	Turkije	Levens- verzekeringen	2007	15,00%	51	73	77
Sprint Invest B.V.	Nederland	Investerings- entiteit	1996	50,00%	56	56	54
Overig						16	12
						145	143

Alhoewel Achmea minder dan 20% van de aandelen houdt van Garanti Emeklilik ve Hayat A.S., oefent Achmea invloed van betekenis uit dankzij haar strategische belang, nauwe samenwerking met Eureko Sigorta en het contractuele recht om een lid voor de Raad van Bestuur aan te wijzen. De boekwaarde van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures wordt vastgesteld op basis van de (IFRS-)

jaarrekeningen van hetzelfde boekjaar van die entiteiten voor zover beschikbaar.

Indien die niet beschikbaar is, baseert Achmea de boekwaarde op voorlopige, niet-gecontroleerde cijfers, afkomstig van de geassocieerde deelneming of joint venture. Achmea heeft vastgesteld dat er in het verleden geen materiële verschillen waren tussen die voorlopige,

niet-gecontroleerde cijfers en de (IFRS-)jaarrekening van de betreffende geassocieerde deelneming of joint venture.

Geassocieerde deelnemingen en joint ventures bestaan vanwege hun aard voornamelijk uit activa die na meer dan twaalf maanden na balansdatum kunnen worden gerealiseerd.

MUTATIES IN GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

(€ MILJOEN)

	TOTAL 2016	TOTAL 2015
Balans per 1 januari	143	145
Beleggingen en verstrekte leningen	2	
Jaarresultaten	13	6
Herwaarderingen	1	2
Valutakoersverschillen	-14	-10
Balans per 31 december	145	143

De verkorte jaarrekeningen van Garanti Emeklilik ve Hayat A.S. en Sprint Invest B.V. zijn in de tabel op de volgende pagina opgenomen. Dit zijn de enige geassocieerde deelnemingen en joint ventures van Achmea per 31 december 2016 die, naar het oordeel van het management, materieel zijn.

Aangezien de jaarrekeningen over 2016 van de hiervoor genoemde deelnemingen nog niet gepubliceerd zijn, zijn de waarden gebaseerd op de gepubliceerde financiële jaarrekening over het boekjaar 2015 en berekend in

overeenstemming met de waardingsgrondslagen van Garanti Emeklilik ve Hayat A.S. en Sprint Invest B.V. De bedragen zijn omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers op de balansdatum. Totale omzet en het resultaat zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers voor het boekjaar.

(€ MILJOEN)

	GARANTI EMEKLILIK VE HAYAT A.S.	SPRINT INVEST B.V.	TOTAAL 2015	GARANTI EMEKLILIK VE HAYAT A.S.	SPRINT INVEST B.V.	TOTAAL 2014
Vlottende activa	2.831	4	2.835	2.592	4	2.596
Vaste activa	13	105	118	12	95	107
Totale activa	2.844	109	2.953	2.604	99	2.703
Vlottende passiva	2.461		2.461	2.253		2.253
Langlopende verplichtingen	48		48	41		41
Totaal verplichtingen	2.509		2.509	2.294		2.294
Totaal eigen vermogen	335	109	444	310	99	409
Aanpassingen op basis van de equity-methode ¹	-258	-55	-313	-229	-48	-277
Boekwaarde	77	54	131	81	51	132
Omzet	208	9	217	182	0	182
Resultaat voor belasting uit voortgezette activiteiten	80	9	89	76	-16	60
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten	63	9	72	60	-16	44
Nettoresultaat uit gestaakte activiteiten						
Overig totaalresultaat						
Totaalresultaat	63	9	72	60	-16	44

¹ Inclusief aanpassing als gevolg van omrekening naar Achmea's deelnemingspercentage

8. TERREINEN EN GEBOUWEN VOOR EIGEN GEBRUIK EN BEDRIJFSMIDDELEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik	292	298
In ontwikkeling		4
In gebruik	292	294
Bedrijfsmiddelen	139	154
Software	11	13
Hardware	14	10
Kantoormeubilair	26	32
Overige	88	99
Balans per 31 december	431	452

De boekwaarde van Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik is het geherwaardeerde bedrag, zijnde de reële waarde op de datum van herwaardering verminderd met eventuele cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Voor de gebruikte waarderingstechnieken en het waarderingproces van Terreinen en gebouwen voor

eigen gebruik wordt verwezen naar Toelichting 4 Reële waarde hiërarchie.

Bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijving en bijzondere waardeverminderingen.

Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen bestaan vanwege hun aard voornamelijk uit activa die na meer dan twaalf maanden na balansdatum worden gerealiseerd.



TERREINEN EN GEBOUWEN VOOR EIGEN GEBRUIK EN BEDRIJFSMIDDELEN

(€ MILJOEN)

	TERREINEN EN GEBOUWEN VOOR EIGEN GEBRUIK	BEDRIJFS- MIDDELEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Reële waarde op de datum van laatste herwaardering/kostprijs				
Balans per 1 januari	331	481	812	828
Overnames				-4
Desinvesteringen				
Wijziging in samenstelling van de groep				-4
Aankopen en verwervingen	6	49	55	55
Verkoop, desinvestering en ontmanteling		-49	-49	-69
Ongerealiseerde waardeveranderingen opgenomen in eigen vermogen	7		7	13
Ongerealiseerde waardeveranderingen opgenomen in resultaat	-1		-1	-7
Afschrijving geëlimineerd tegen de bruto boekwaarde vanwege herwaardering	-15		-15	-14
Valutakoersverschillen	-3		-3	-3
Overboeking naar vastgoedbeleggingen	-1		-1	
Mutaties als gevolg van herrubricering	-6	-1	-7	9
Balans per 31 december	318	480	798	812
Afschrijving en bijzondere waardeverminderingverliezen				
Balans per 1 januari	33	327	360	356
Overnames				
Desinvesteringen				
Wijziging in samenstelling van de groep				
Verkoop, desinvestering en ontmanteling		-32	-32	-55
Afschrijvingskosten voor de verslagperiode	15	46	61	66
Afschrijving geëlimineerd tegen de bruto boekwaarde vanwege herwaardering	-15		-15	-14
Mutaties als gevolg van herrubricering	-7		-7	7
Balans per 31 december	26	341	367	360
Boekwaarde				
Per 1 januari	298	154	452	472
Per 31 december	292	139	431	452

Een deel van de post Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik wordt gefinancierd met interne leningen tussen de verzekeringsentiteiten en andere entiteiten binnen de Groep. Deze leningen worden in deze geconsolideerde jaarrekening volledig geëlimineerd. Voor deze interne leningen werd vastgoed als onderpand gegeven.

Overige bedrijfsmiddelen betreffen activa met betrekking tot operationele lease-activiteiten door WagenPlan B.V. ter waarde van €57 miljoen (31 december 2015: €65 miljoen).

Als Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik zouden worden verantwoord op basis van de historische kostprijs zouden de volgende bedragen zijn opgenomen:

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Kostprijs	541	530
Cumulatieve afschrijving en bijzondere waardeverminderingverliezen	249	230
Netto boekwaarde op basis van het 'kostprijsmodel'	292	300

9. VASTGOEDBELEGGINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Balans per 1 januari	1.114	1.125
Aankopen	13	36
Verkopen	-38	-41
Reële waardeveranderingen opgenomen in de Winst- en verliesrekening	25	-4
Mutaties als gevolg van herrubricering *	14	-2
Overboeking van terreinen en gebouwen voor eigen gebruik	1	
Balans per 31 december	1.129	1.114

* De herrubricering heeft betrekking op de huurincentives die vanaf 2016 worden gepresenteerd als onderdeel van Vastgoedbeleggingen in plaats van Vorderingen en overlopende activa.

Voor de gebruikte waarderingstechnieken en het waarderingproces van vastgoedbeleggingen wordt verwezen naar Toelichting 4 Reële waarde hiërarchie.

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Woningen	465	429
Retail	324	338
Kantoren	298	293
Overige	42	54
Totaal	1.129	1.114

10. BELEGGINGEN

BELEGGINGEN GECLASSIFICEERD NAAR SOORT

(€ MILJOEN)

	BESCHIKBAAR VOOR VERKOOP	TEGEN REËLE WAARDE MET VERWERKING VAN WAARDE- VERANDERINGEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING	LENINGEN EN VORDERINGEN	31 DECEMBER 2016
Aandelen en soortgelijke beleggingen	2.868	555		3.423
Vastrentende beleggingen *	31.104	4.723	643	36.470
Derivaten		4.081		4.081
Overige beleggingen	60	32	2.228	2.320
	34.032	9.391	2.871	46.294

(€ MILJOEN)

	BESCHIKBAAR VOOR VERKOOP	TEGEN REËLE WAARDE MET VERWERKING VAN WAARDE- VERANDERINGEN IN DE WINST- EN VERLIESREKENING	LENINGEN EN VORDERINGEN	31 DECEMBER 2015
Aandelen en soortgelijke beleggingen	2.614	325		2.939
Vastrentende beleggingen *	30.312	4.537	742	35.591
Derivaten		3.750		3.750
Overige beleggingen	162	5	2.428	2.595
	33.088	8.617	3.170	44.875

* Met uitzondering van spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringscontracten. Deze worden gepresenteerd als onderdeel van Overige beleggingen.

Beleggingen die zijn aangewezen als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' per 31 december 2016 bedroegen €5.309 miljoen (31 december 2015: €4.887 miljoen). Derivaten worden voor hedging-doeleinden gebruikt.

Achmea houdt geen financiële instrumenten aan voor handelsdoeleinden. Op basis van de contractuele looptijd zal naar verwachting na twaalf maanden na balansdatum een bedrag van €34.757 miljoen (2015: €33.797 miljoen) aan vastrentende beleggingen en overige financiële

beleggingen worden gerealiseerd. Voor alle activa zonder contractuele vervaldatum wordt verondersteld dat deze naar verwachting na twaalf maanden na balansdatum zullen worden gerealiseerd.

BELEGGINGEN GEWAARDEERD OP REËLE WAARDE

(€ MILJOEN)

	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN	VAST- RENTENDE BELEGGINGEN	DERIVATEN	OVERIGE BELEGGINGEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Balans per 1 januari	2.939	34.849	1.957	167	39.912	41.686
Beleggingen en verstrekte leningen	1.094	22.300	8	154	23.556	28.885
Desinvesteringen en verkopen	-840	-22.045	-506	-206	-23.597	-29.839
Mutaties in de reële waarde	176	930	1.050	11	2.167	-1.014
Valutakoersverschillen	41	-77	5		-31	278
Te ontvangen rente		-44	2		-42	-87
Effect van wijziging in benchmarktarief						2
Mutaties als gevolg van herrubricering	13	-86		-34	-107	1
Balans per 31 december	3.423	35.827	2.516	92	41.858	39.912
Bestaand uit						
Activa	3.423	35.827	4.081	92	43.423	41.705
Verplichtingen			1.565		1.565	1.793

Herrubricering van Vastrentende beleggingen (€-86 miljoen) betreft een aanpassing in de presentatie van bouwdepots. Per saldo is de balans ingekort met €-86 miljoen bij Beleggingen (hypotheke) en Overige schulden (saldi bouwdepots). De overige mutaties als gevolg van herrubricering betreffen het toepassen van IFRS 10 op de beleggingspools, waarbij het aandeel derden is geherrubriceerd naar de Overige schulden en reclassificatie van Beleggingen en Beleggingen voor rekening en risico van polishouders, zie hiervoor Toelichting 11.

AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Genoteerde gewone aandelen	1.391	1.077
Alternatieve beleggingen	1.178	1.086
Vastgoedfondsen	286	265
Vastrentendewaarde fondsen	422	359
Overige	146	152
	3.423	2.939

Alternatieve beleggingen omvatten €249 miljoen beleggingen in commodityfondsen (31 december 2015: €214 miljoen), €334 miljoen beleggingen in private equity (31 december 2015: €319 miljoen), €268 miljoen beleggingen in Infrastructuurbeleggingsfondsen (31 december 2015: €234 miljoen) en €322 miljoen beleggingen in hedgefondsen (31 december 2015: €314 miljoen).

VASTRENTENDE BELEGGINGEN

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Obligaties		
Staatsobligaties en door de overheid gegarandeerde obligaties		
Nederland	8.921	8.930
Duitsland	4.141	2.842
Frankrijk	1.343	1.465
Oostenrijk	504	523
Finland	448	417
Ierland	310	412
België	312	369
Door de overheid gegarandeerde obligaties	838	1.690
Europese overheidsinstellingen	590	494
Overig	904	1.280
Gesecuritiseerde obligaties		
'Asset backed'	954	1.551
'Covered'	560	1.172
Bedrijfsobligaties	8.415	7.990
Converteerbare obligaties	302	287
Leningen en hypotheke		
Investeringskredieten	1.009	1.052
Leningen en hypotheke aan polishouders	19	19
Overige leningen en hypotheke	5.850	3.777
Deposito's bij kredietinstellingen		
Deposito's bij de Europese Unie	241	390
Overig	166	189
Totaal	35.827	34.849

Staatsobligaties en door de overheid gegarandeerde obligaties omvatten obligaties die door supranationale en (lokale) overheden worden uitgegeven evenals overheidsobligaties die in andere valuta dan de nationale valuta worden genoteerd. Daarnaast gaat het om entiteiten in eigendom van of gesubsidieerd door de overheid of de uitgifte van door de overheid gegarandeerde (bedrijfs)obligaties.

Bedrijfsobligaties zijn obligaties met een hoge kredietwaardigheid (investment grade), die relatief veilig zijn en een hoge rating hebben. Onder bedrijfsobligaties vallen daarnaast obligaties met een hoog rendement die een lagere rating hebben dan investment grade. Deze bedrijfsobligaties worden niet gegarandeerd door de overheid.

Deposito's bij kredietinstellingen waarvoor beperkingen gelden vertegenwoordigen per 31 december 2016 een waarde van €5 miljoen (31 december 2015: €51 miljoen). Deze beperkingen zijn ingesteld om polishouders zekerheid te bieden over het nakomen van onze verplichtingen aan hen in het geval dat Achmea haar bedrijfsactiviteiten om enige reden moet staken.

Voor meer informatie over het beleid van Achmea met betrekking tot risicobeheer wordt verwezen naar Toelichting 50 Kapitaal- en risicomangement.



GESECURITISEERDE OBLIGATIES – ASSET BACKED

Achmea's belangen in niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten zoals obligaties met als onderpand hypotheek, onderpand van vordering inzake autoleasing en overige onderpanden van activa worden opgenomen onder Beleggingen - gesecuritiseerde obligaties asset backed. De samenstelling van de portefeuilles van de belangen in gestructureerde

entiteiten van Achmea is, bekeken vanuit de individuele waarde per entiteit, zeer divers. Voor het grootste deel belegt Achmea in effecten met een senior rating, op onderpand van activa, waardoor zij potentiële kredietverliezen beperkt. Voor de belangrijkste gestructureerde entiteiten toont onderstaande tabel de maximale blootstelling aan verlies voor Achmea per 31

december 2016, wat gelijk is aan de boekwaarde van de effecten per die datum. Bovendien toont de tabel een vergelijking van Achmea's belang met het totaalbedrag aan uitgegeven Notes (effecten) door de gestructureerde entiteit. Het getoonde bedrag Totaalwaarde van uitgegeven effecten op uitgiftedatum is gebaseerd op de omvang van de transactie bij uitgifte van de effecten.

BELEGGINGEN IN NIET-GECONSOLIDEERDE GESTRUCTUREERDE ENTITEITEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016		31 DECEMBER 2015	
	MAXIMALE BLOOT-STELLING AAN VERLIES	TOTAAL WAARDE VAN UITGEGEVEN EFFECTEN OP UITGIFTEDATUM	MAXIMALE BLOOT-STELLING AAN VERLIES	TOTAAL WAARDE VAN UITGEGEVEN EFFECTEN OP UITGIFTEDATUM
Effecten op onderpand van hypotheek	761	62.889	1.144	109.133
Effecten op onderpand van vorderingen inzake autoleasing	69	6.934		446
Overige effecten	124	5.201	407	4.598
Boekwaarde van belang in gestructureerde entiteit per 31 december	954	75.024	1.551	114.177

Achmea heeft geen financiële of andere steun gegeven aan niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten.

Achmea is ook niet voornemens om financiële of andere steun te geven aan niet-geconsolideerde

gestructureerde entiteiten, waarin Achmea een belang heeft of een belang had.

DAY 1 GAINS / LOSSES

Bij de eerste opname, wijkt de aankoopprijs van bepaalde aangekochte financiële instrumenten af van de berekende reële waarde voor activa gewaardeerd met gebruikmaking van significante niet observeerbare data

(categorie 3). Deze initiële winst of verlies (day 1 gains / losses) wordt afzonderlijk verantwoord als onderdeel van leningen en hypotheek en afgeschreven over de verwachte looptijd van deze leningen en hypotheek

door middel van de effectieve rente methode. De afschrijving is onderdeel van de beleggingsopbrengsten in de Winst- en verliesrekening.

DAY 1 GAINS / LOSSES

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Balans per 1 januari	-13	-18
Geactiveerde day 1 gains / losses		3
Amortisatie	2	2
Balans per 31 december	-11	-13

DERIVATEN

(€ MILJOEN)

	ACTIVA	VERPLICHTINGEN	31 DECEMBER 2016
Rentederivaten	3.927	1.431	2.496
Valutaderivaten	103	107	-4
Aandelenderivaten	48		48
Overige derivaten	3	27	-24
	4.081	1.565	2.516
	ACTIVA	VERPLICHTINGEN	31 DECEMBER 2015
Rentederivaten	3.545	1.704	1.841
Valutaderivaten	149	69	80
Aandelenderivaten	49		49
Overige derivaten	7	20	-13
	3.750	1.793	1.957

Derivaten activa en passiva die betrekking hebben op dezelfde tegenpartij worden in de meeste gevallen niet gesaldeerd in de balans opgenomen aangezien niet aan de IFRS vereisten voor saldering is voldaan.

Met de verschillende tegenpartijen zijn bilaterale afspraken gemaakt over te ontvangen c.q. te storten onderpand. Daarbij wordt uitgegaan van de activa en verplichtingen-derivaten gezamenlijk bij het bepalen van het te ontvangen c.q. te storten onderpand met de betreffende tegenpartij. Daarnaast is er in een aantal gevallen sprake van centrale clearing van derivatenposities, waarbij naast een initiële margin, het te storten bedrag aan onderpand afhankelijk is van de gezamenlijke positie van activa en verplichtingen-derivaten met de betreffende clearing agent.

In geval van onderpand zijn afspraken vastgelegd in de vorm van zogenaamde ISDA Credit Support Annex overeenkomsten. Hierin is tevens vastgelegd onder welke omstandigheden – de zogenoemde ‘default events’ – de tegenpartij het gestorte onderpand kan aanwenden voor het beperken van eventuele verliezen.

Ontvangen onderpand wordt niet in de balans van Achmea opgenomen, tenzij Achmea de economische voordelen van het actief verkrijgt. Het verstrekte onderpand blijft in de balans van Achmea opgenomen, tenzij Achmea de economische voordelen van het betreffende actief heeft overgedragen. In het merendeel van de gevallen bestaat het ontvangen onderpand uit liquide beleggingen (staatsobligaties). Overdracht van het onderpand geschiedt op basis van “transfer of title” waarbij het juridisch eigendom aan Achmea wordt

overgedragen. De economische voordelen zoals bijvoorbeeld rente-inkomsten, gaan niet over naar de ontvanger van het onderpand.

Per 31 december 2016 wordt €2.419 miljoen van de totale positie aan activa en verplichtingen-derivaten (31 december 2015: €2.568 miljoen) gedekt door onderpand. De reële waarde van het aangehouden onderpand voor totale positie aan activa en verplichtingen-derivaten gezamenlijk bedraagt €2.090 miljoen (31 december 2015: €2.697 miljoen) en bestaat voornamelijk uit liquide activa zoals staatsobligaties en liquide middelen. In de totale waarde van het aangehouden onderpand is mede opgenomen een gestort collateral ten behoeve van geclearde derivatenposities, een zogenaamde initiële marge, van €452 miljoen.

ANALYSE OP BASIS VAN VERWACHTE TIJD TOT VERVALDATUM VAN NIET-GEDISCONTEERDE KASSTROMEN VAN DERIVATEN (VERPLICHTINGEN)

(€ MILJOEN)

2016	BINNEN 1 JAAR	1-3 JAAR	3-5 JAAR	→ 5 JAAR	TOTAAL
Rentederivaten *	120	285	238	859	1.502
Valutaderivaten	108				108
Overige derivaten	4	23	1		28
Balans per 31 december	232	308	239	859	1.638

2015	BINNEN 1 JAAR	1-3 JAAR	3-5 JAAR	→ 5 JAAR	TOTAAL
Rentederivaten *	104	253	297	1.181	1.835
Valutaderivaten	69				69
Overige derivaten	19	1			20
Balans per 31 december	192	254	297	1.181	1.924

* In de niet-gedisconteerde contractuele kasstromen van verplichtingen voor derivaten aangehouden voor risicobeheer zijn de kasstromen van de back to back swaps niet meegenomen. De reële waarde van de back to back swaps bedroeg per 31 december 2016 €99 miljoen (31 december 2015: €139 miljoen).

De onderstaande tabel geeft een samenvatting weer van het nominaal bedrag van de rentederivaten van Achmea en de reële waarde van deze derivaten.

RENTEDERIVATEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016			31 DECEMBER 2015		
	NOMINAAL BEDRAG	REËLE WAARDE ACTIVA	REËLE WAARDE VERPLICHTING	NOMINAAL BEDRAG	REËLE WAARDE ACTIVA	REËLE WAARDE VERPLICHTING
Verzekeringsactiviteiten						
Rentederivaten	30.160	3.744	668	27.431	3.323	808
Toekomstige rente kasstroom rentederivaten (verplichting)	416			444		
Bancaire activiteiten						
Rentederivaten	7.383	183	763	12.858	222	896
Toekomstige rente kasstroom rente derivaten (verplichting)	763			897		
Totaal						
Rente derivaten	37.543	3.927	1.431	40.289	3.545	1.704
Toekomstige rente kasstroom passiva rentederivaten	1.179			1.341		

Achmea past reële waarde hedge accounting toe voor het renterisico in verband met de bancaire activiteiten.

Voor meer details met betrekking tot de hedge accounting en de resultaten op hedge accounting, wordt verwezen naar Toelichting 12 Kredietportefeuille bankbedrijf. De reële waarde van de rentederivaten van de bankactiviteiten aangewezen als hedging instrument voor de toepassing van hedge accounting per

31 december 2016 bedroeg €574 miljoen (31 december 2015: €642 miljoen).

De onderstaande tabel geeft een samenvatting weer van het nominaal bedrag van de valutaderivaten van Achmea en de reële waarde van deze derivaten.

VALUTADERIVATEN

	31 DECEMBER 2016			31 DECEMBER 2015		
	NOMINAAL BEDRAG	REËLE WAARDE ACTIVA	REËLE WAARDE VERPLICHTING	NOMINAAL BEDRAG	REËLE WAARDE ACTIVA	REËLE WAARDE VERPLICHTING
Valutatermijncontracten	3.503	30	107	3.958	71	70
Valuta / cross valuta swaps	9	73		325	78	
Totaal valutaderivaten	3.512	103	107	4.283	149	70

Achmea past reële waarde hedge accounting toe voor de portefeuilles die blootgesteld zijn aan valutarisico. Reële waarde hedge accounting houdt in dat de reële waarde mutaties van het hedging instrument en de bewegingen van de reële waarde van de afgedekte positie die toe te schrijven zijn aan de afdekking van de risico's, worden opgenomen in de Winst- en verliesrekening.

Valutaderivaten worden gebruikt als afdekkingsinstrumenten. De reële waarde van de valutaderivaten aangewezen als afdekkingsinstrument voor de toepassing van hedge accounting per 31 december 2016 bedroeg €-24 miljoen (31 december 2015: €-6 miljoen).

De reële waarde van de valutacontracten wijzigt met de veranderingen in de wisselkoers, welke correspondeert met de reële waardeveranderingen gerelateerd aan valutakoersverschillen van een belegging in vreemde valuta. De resultaten zijn in de tabel op de volgende pagina weergegeven.

RESULTATEN OP HEDGE ACCOUNTING

VREEMDE VALUTA REËLEWAARDEAFDEKKINGEN	2016	2015
Veranderingen in de reële waarde van de afgedekte positie toe te rekenen aan het afgedekte risico	-13	-89
Veranderingen in de reële waarde van de gerelateerde derivaten	25	67
Netto resultaat	12	-22

BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING

	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN	VASTRENTENDE BELEGGINGEN	IGE BELEGGINGEN	2016	2015
Bijzondere waardeverminderingverliezen in het boekjaar	-25		-3	-28	-29

In 2016 waren de bijzondere waardeverminderingverliezen toe te schrijven aan belangrijke of langdurige daling van specifieke aandelenkoersen. De nominale waarde van de vastrentende beleggingen waarop bijzondere

waardevermindering is toegepast bedroeg €10 miljoen (31 december 2015: €14 miljoen). Voor 2016 bedroegen de rentebaten met betrekking tot het deel van vastrentende beleggingen waarop bijzondere

waardevermindering was toegepast €1 miljoen (2015: nihil). Bijzondere waardeverminderingverliezen zijn opgenomen onder Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen.

BELEGGINGEN GEWAARDEERD TEGEN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Balans per 1 januari	3.170	3.555
Beleggingen en verstrekte leningen	84	411
Desinvesteringen en verkopen	-377	-981
Valutakoersverschillen	-108	69
Te ontvangen rente	102	116
Balans per 31 december	2.871	3.170

Beleggingen gewaardeerd op geamortiseerde kostprijs betreffen met name aan kapitaalpolissen gekoppelde tegoeden gehouden bij de Rabobank Groep,

waarvoor de renteopbrengst is gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt op zijn spaarhypotheken. Deze beleggingen zijn opgenomen als onderdeel van Overige beleggingen.



11. BELEGGINGEN VOOR REKENING EN RISICO VAN POLISHOUDERS

Beleggingen voor rekening en risico van polishouders omvatten activa voor verzekeringscontracten met gesepareerde beleggingen, deposito's voor collectieve levensverzekeringscontracten met volledige winstdeling, beleggingsverzekeringspolissen, beleggingscontracten en beleggingen die verplichtingen afdekken uit hoofde van verzekeringen waarbij de opbrengsten aan een indexcijfer zijn gekoppeld.

Beleggingen voor rekening en risico van polishouders worden gesepareerd van andere beleggingen en belegd

in overeenstemming met contractuele bepalingen. Polishouders en houders van beleggingscontracten zijn gerechtigd tot alle geboekte winsten en op de totaalwaarde van de beleggingen die onder dit kopje worden getoond, maar ze dragen ook de eventuele verliezen.

Om deze reden zijn Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen gekoppeld aan deze rekening. Deze beleggingen worden geclassificeerd als 'Tegen reële waarde met verwerking van

waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'. Beleggingen voor rekening en risico van polishouders worden namens polishouders beheerd op een reële waardebasis. Alhoewel individuele instrumenten (al dan niet) een vervaldatum kunnen hebben afhankelijk van het soort instrument, heeft dit geen effect op de liquiditeitspositie van Achmea.

BELEGGINGEN VOOR REKENING EN RISICO VAN POLISHOUDERS

(€ MILJOEN)

	VASTGOED BELEGGINGEN	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN	OBLIGATIES EN OVERIGE VASTRENTENDE BELEGGINGEN*	DERIVATEN	LIQUIDE MIDDELEN EN OVERIGE FINANCIËLE BELEGGINGEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Balans per 1 januari	281	6.026	3.603	389	8.431	18.730	18.680
Beleggingen en verstrekte leningen	159	4.232	4.296	90	68	8.845	11.087
Desinvesteringen en verkopen		-4.446	-4.655	-79	-422	-9.602	-11.636
Reële waardeveranderingen opgenomen in de Winst- en verliesrekening	12	573	54	-21	-43	575	342
Valutakoersverschillen		5	8			13	2
Te ontvangen rente en huur			9		266	275	268
Mutaties als gevolg van herrubricering		66	-21	1	-44	2	-1
Mutaties liquide middelen					-38	-38	-82
Overige mutaties		-179	366		-46	141	70
Balans per 31 december	452	6.277	3.660	380	8.172	18.941	18.730

* Met uitzondering van spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringscontracten waarvoor de renteopbrengsten zijn gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt over zijn hypotheeklening. Deze worden gepresenteerd als onderdeel van Liquide middelen en overige financiële beleggingen.

Overige mutaties houden verband met het consolideren van een aantal beleggingspools. Deze pools worden door Achmea Pensioen- en Levensverzekering N.V.

meegeconsolideerd omdat er sprake is van control op grond van IFRS 10. Mutaties als gevolg van herrubricering

betreft reclassificatie binnen Beleggingen en Beleggingen voor rekening en risico van polishouders.

12. KREDIETPORTEFEUILLE BANKBEDRIJF

KREDIETPORTEFEUILLE BANKBEDRIJF GECLASSIFICEERD NAAR SOORT

(€ MILJOEN)

2016	LENINGEN EN VORDERINGEN TEGEN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	TEGEN REËLE WAARDE MET VERWERKING VAN WAARDE-VERANDERINGEN IN WINST- EN VERLIESREKENING	TOTAAL
Kredietinstellingen			
Leningen en voorschotten aan banken	1.093		1.093
Voorschotten in contanten, rekening-couranten en andere direct opeisbare tegoeden	39		39
Leningen*			
Gedekt door hypotheke	12.316	261	12.577
Overige leningen en voorschotten aan particulieren	48		48
Voorziening voor afwaarderingen	78		78
Balans per 31 december	13.418	261	13.679

* Waarvan €288 miljoen aan leningen waarvan rente- en aflossingsverplichtingen niet zijn nagekomen.

(€ MILJOEN)

2015	LENINGEN EN VORDERINGEN TEGEN GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS	TEGEN REËLE WAARDE MET VERWERKING VAN WAARDE-VERANDERINGEN IN WINST- EN VERLIESREKENING	TOTAAL
Kredietinstellingen			
Leningen en voorschotten aan banken	1.104		1.104
Voorschotten in contanten, rekening-couranten en andere direct opeisbare tegoeden	173		173
Leningen*			
Gedekt door hypotheke	13.203	289	13.492
Overige leningen en voorschotten aan particulieren	194		194
Voorziening voor afwaarderingen	97		97
Balans per 31 december	14.577	289	14.866

* Waarvan €305 miljoen aan leningen waarvan rente- en aflossingsverplichtingen niet zijn nagekomen.

Een bedrag van €1.093 miljoen (2015: €928 miljoen) is niet direct opeisbaar en bestaat uit onderpanden voor derivaten en reservefondsen met betrekking tot securitisatietransacties.

Een bedrag van €11.718 miljoen (2015: €12.671 miljoen) van de Kredietportefeuille bankbedrijf zal naar verwachting na twaalf maanden na balansdatum worden teruggevorderd.

KREDIETPORTEFEUILLE BANKBEDRIJF GEWAARDEERD OP GEAMORTISEERDE KOSTPRIJS

(€ MILJOEN)

	KREDIET- INSTELLINGEN	LENINGEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Balans per 1 januari (exclusief Voorziening voor afwaarderingen)	1.277	13.397	14.674	15.029
Beleggingen en verstrekte leningen	684	805	1.489	1.146
Desinvesteringen en verkopen	-829	-1.774	-2.603	-1.333
Waardemutatatie vanwege reële waarde hedge accounting		-64	-64	-168
Balans per 31 december (exclusief Voorziening voor afwaarderingen)	1.132	12.364	13.496	14.674
Balans per 1 januari (Voorziening voor afwaarderingen)		97	97	116
Toevoegingen aan voorzieningen		21	21	15
Onttrekkingen aan voorzieningen		-31	-31	-24
Vrijgevallen bedragen		-9	-9	-10
Balans per 31 december (Voorziening voor afwaarderingen)		78	78	97
Boekwaarde				
Per 1 januari	1.277	13.300	14.577	14.913
Per 31 december	1.132	12.286	13.418	14.577

De reële waarde van de kredietportefeuille bankbedrijf gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs per einde boekjaar is €13.688 miljoen (2015: €14.721 miljoen).

RESULTATEN VAN HEDGE ACCOUNTING

(€ MILJOEN)

	WINSTEN	VERLIEZEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Reële waardeveranderingen van de afgedekte positie toegewezen aan het afgedekte risico	150	-211	-61	-165
Reële waardeveranderingen van de gerelateerde derivaten (inclusief beëindiging)	220	-156	64	167
Reële waardeveranderingen van het afdekkingsinstrument - ineffectief deel	370	-367	3	2

De reële waarde van de derivaten aangemerkt als afdekkingsinstrumenten (hedging instrument) met betrekking tot de Kredietportefeuille bankbedrijf bedroeg €574 miljoen per 31 december 2016 (31 december 2015: €642 miljoen).

In overeenstemming met hedge-accounting richtlijnen wordt de hedge-relatie door Achmea elke maand vastgesteld. De mutatie in de reële waarde van de Kredietportefeuille bankbedrijf die als afgedekte positie is aangemerkt, wordt verantwoord als onderdeel van de Kredietportefeuille bankbedrijf en vervolgens als winst of verlies afgeschreven voor de resterende duur van het afdekkingsinstrument. Afschrijving is gebaseerd op de effectieve rentemethode.

Per 31 december 2016 zijn er bijzondere waardeverminderingen toegepast op de boekwaarde van de leningen voor een bedrag van €184 miljoen (2015: €255 miljoen). De boekwaarde wordt verminderd door middel van een Voorziening voor afwaarderingen. De bijzondere waardeverminderingen zijn hoofdzakelijk een gevolg van individuele beoordelingen van de verwachte kasstromen in relatie tot de leningen.

Voor 2016 bedroegen de rentebaten met betrekking tot financiële instrumenten waarop bijzondere waardevermindering is toegepast €5 miljoen (2015: €9 miljoen).

De reële waarde van de bankportefeuille gewaardeerd tegen reële waarde is onderhevig aan veranderingen in de kredietwaardigheid van de emittent. Het effect op de reële waarden van de Kredietportefeuille bankbedrijf is als volgt:

MUTATIE IN REËLE WAARDE GERELATEERD AAN VERANDERINGEN IN DE SPREAD, INCLUSIEF KREDIETRISICO TEGENPARTIJ

	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Huidige periode	1	-1
Cumulatief	8	7

Om haar bancaire activiteiten te financieren heeft Achmea verschillende funding instrumenten uitgegeven, die zijn gedekt door onderpand op (vorderingen van) het deel Leningen van de Kredietportefeuille bankbedrijf. Vanwege deze onderpanden is een deel van de Kredietportefeuille bankbedrijf niet vrij verkoopbaar. Deze onderpanden kunnen als volgt worden geanalyseerd:

	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Onderpand middels trustovereenkomsten	230	258
Onderpand aan derden	1.291	274
Onderpand middels securitisatie	3.931	4.236
	5.452	4.768

Als onderdeel van de onderpanden middels trustovereenkomsten beleent Achmea Bank (een volledige dochteronderneming van Achmea) periodiek hypothecaire vorderingen aan een Trustee als zekerheid voor aangewezen verplichtingen. Indien Achmea Bank in gebreke blijft kunnen beleggers de schuld uit de in onderpand gegeven hypothecaire vorderingen terugkrijgen.

Leningen met onderpanden aan derden verlopen via een programma voor gedekte obligaties, waarin Achmea Bank optreedt als opdrachtgever en emittent. De betaling van de hoofdsom en rente op de uitgegeven obligaties wordt gegarandeerd door een 'Special Purpose Vehicle' (SPV). De garantie die door deze SPV wordt verstrekt, wordt ondersteund door hypothecaire vorderingen, die door Achmea Bank in onderpand zijn gegeven aan de SPV. Het openstaande bedrag van deze verpande hypothecaire vorderingen zal te allen tijde ten minste 33,3% hoger zijn dan de obligaties die zijn uitgegeven onder het programma. Indien Achmea Bank in gebreke blijft, kan een belegger een beroep doen op de bank en de onderliggende hypotheekportefeuille. De verplichtingen met betrekking tot deze onderpanden zijn opgenomen in Toelichting 25 Leningen en opgenomen gelden, als onderdeel van Bankleningen met zekerheidsstelling. De onderpanden middels trustovereenkomsten en het gedekte obligatieprogramma worden niet geclassificeerd als overgedragen activa zoals bedoeld in IFRS paragraaf 7.42.

Achmea Bank gebruikt securitisaties als bron van financiering. Bij al deze securitisatietransacties wijst Achmea Bank een portefeuille van hypothecaire vorderingen toe aan een Special Purpose Vehicle (SPV) die Notes uitbrengt op de kapitaalmarkten.

Met de opbrengsten van de Notes kan de SPV de toegewezen hypothecaire vorderingen financieren en met de ontvangen rente op de hypothecaire vorderingen kan de SPV de rente op de Notes betalen.

De verplichtingen met betrekking tot deze securitisaties zijn opgenomen in Toelichting 25 Leningen en opgenomen gelden. Onderstaande tabel geeft een overzicht van zowel het openstaande bedrag als de reële

waarde van de Leningen en voorschotten aan klanten en de reële waarde van het gerelateerde deel van de uitgegeven schuldbewijzen.

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016		31 DECEMBER 2015	
	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE	BOEKWAARDE	REËLE WAARDE
Leningen onderdeel van Kredietportefeuille bankbedrijf opgenomen in securitisatie	3.931	4.305	4.236	4.590
Gerelateerde leningen met zekerheidsstelling, onderdeel van Leningen en opgenomen gelden	-3.075	-3.106	-3.321	-3.359
Nettopositie per 31 december	856	1.199	915	1.231

Het maximumverlies voor Achmea over de overgedragen activa en verplichtingen bedroeg €873 miljoen per 31 december 2016 (31 december 2015: €813 miljoen) en is

vastgesteld op basis van de notes van de SPV's die worden gehouden door Achmea en de 'Deferred Purchase Price (excess margin)'.



13. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN EN -VERPLICHTINGEN

De mutaties in latente belastingvorderingen en -verplichtingen gedurende het boekjaar kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(€ MILJOEN)

	BALANS PER 1 JANUARI 2016	OPGENOMEN IN RESULTAAT	OPGENOMEN IN EIGEN VERMOGEN	OVERIGE MUTATIES	BALANS PER 31 DECEMBER 2016
Immateriële activa	-28	3	2		-23
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	12	-4	-2	-4	2
Beleggingen	-971	-281	-30	-58	-1.340
Overlopende acquisitiekosten		4			4
Verzekeringsverplichtingen	1.739	351		-60	2.030
Pensioenvoorzieningen	-1	6	-14		-9
Overige voorzieningen	10	10		1	21
Afschrijving	36	2		1	39
Overige schulden	-8	-3		-3	-14
Te verrekenen verliezen	13			6	19
	802	88	-44	-117	729
Omvat:					
Latente belastingvorderingen					739
Latente belastingverplichtingen					10

(€ MILJOEN)

	BALANS PER 1 JANUARI 2015	OPGENOMEN IN RESULTAAT	OPGENOMEN IN EIGEN VERMOGEN	OVERIGE MUTATIES	BALANS PER 31 DECEMBER 2015
Immateriële activa	122		2	-152	-28
Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	16		-3	-1	12
Beleggingen	-1.597	455	65	106	-971
Overlopende acquisitiekosten	6	-6			
Verzekeringsverplichtingen	1.980	-193		-48	1.739
Pensioenvoorzieningen	1	-6		4	-1
Overige voorzieningen	3	7			10
Afschrijving	1	4		31	36
Overige schulden	-34	26			-8
Te verrekenen verliezen	11	1		1	13
	509	288	64	-59	802
Omvat:					
Latente belastingvorderingen					817
Latente belastingverplichtingen					15

De gebruikte belastingtarieven voor het berekenen van de latente belastingvorderingen en -verplichtingen verschillen per belastinggebied en lagen zowel in 2016 en 2015 tussen 10% en 30%. Wijzigingen in belastingtarieven die per 31 december 2016 van kracht werden, zijn in acht genomen.

De overige mutaties hebben hoofdzakelijk betrekking op de overboeking tussen latente- en acute belasting als gevolg van een wijziging in de fiscale waardering van verzekeringverplichtingen en beleggingen. In 2015 hadden de overige mutaties hoofdzakelijk betrekking op een wijziging in de fiscale waardering van software onder immateriële vaste activa en andere fiscale waarderingswijzigingen.

Een bedrag van €729 miljoen (2015: €802 miljoen) binnen Latente belastingvorderingen en -verplichtingen wordt naar verwachting grotendeels over meer dan twaalf maanden na balansdatum afgewikkeld.

Bij de berekening van de actuele vennootschapsbelastingpositie is rekening gehouden met onzekerheden over inbaarheid.

Een bedrag van €34 miljoen (2015: €55 miljoen), aan latente belastingvorderingen uit hoofde van fiscale verliezen uit voorgaande jaren, is niet gewaardeerd. Voor deze verliezen is het niet waarschijnlijk dat er toekomstige fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend. De niet opgenomen latente belastingvorderingen verjaren niet onder de huidige fiscale wetgeving.

14. OVERLOPENDE ACQUISITIEKOSTEN

(€ MILJOEN)

2016	VERZEKERINGS- CONTRACTEN	BELEGGINGS- CONTRACTEN	TOTAAL
Balans per 1 januari	110	27	137
Toevoeging acquisitiekosten	20	10	30
Afschrijving	-29	-3	-32
Valutakoersverschillen	-3		-3
Balans per 31 december	98	34	132

Een bedrag van €98 miljoen (2015: €102 miljoen) van de overlopende acquisitiekosten wordt naar verwachting over meer dan twaalf maanden na balansdatum afgewikkeld.

(€ MILJOEN)

2015	VERZEKERINGS- CONTRACTEN	BELEGGINGS- CONTRACTEN	TOTAAL
Balans per 1 januari	114	25	139
Toevoeging acquisitiekosten	21	7	28
Afschrijving	-27	-5	-32
Valutakoersverschillen	2		2
Balans per 31 december	110	27	137

15. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Vorderingen uit directe verzekeringen	1.425	1.283
Vorderingen uit herverzekeringen	135	40
Vorderingen uit hoofde van beleggingen	43	47
Bijdrage uit Nederlands Zorgverzekeringsfonds	2.319	2.540
Vooruitbetaling aan Nederlandse ziekenhuizen	1.267	2.033
Betalingen gerelateerd aan GGZ	316	299
Te ontvangen inkomsten en overige vooruitbetalingen	508	678
Onverschuldigde betalingen aan zorgverleners*	563	522
Niet-verzekeringsactiva verworven door uitoefenen van rechten op terugvordering	99	58
Overig	352	337
Balans per 31 december	7.027	7.837

* De cijfers 2015 zijn voor vergelijkingsdoeleinden aangepast. Voor meer informatie zie Toelichting 1 Waarderingsgrondslagen.

Een bedrag van €2.335 miljoen (31 december 2015: €3.049 miljoen) van de Vorderingen en overlopende activa zal naar verwachting na twaalf maanden na balansdatum worden gerealiseerd. Voor vorderingen die naar verwachting binnen twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld, is de boekwaarde een

redelijke schatting van de reële waarde. De reële waarde van vorderingen die naar verwachting over meer dan twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld, bedraagt €2.342 miljoen per 31 december 2016 (31 december 2015: €2.772 miljoen).

Bijzondere waardeverminderingen die in 2016 zijn opgenomen met betrekking tot Vorderingen en overlopende activa bedroegen €18 miljoen (31 december 2015: €20 miljoen) en zijn opgenomen onder Overige lasten.

16. LIQUIDE MIDDELEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Kas- en banksaldi	2.028	1.825
Direct opvraagbare deposito's	143	292
Balans per 31 december	2.171	2.117

Liquide middelen waarop restricties van toepassing zijn bedragen €72 miljoen (31 december 2015: €91 miljoen). De restricties hebben betrekking op de minimumreserve die moet worden aangehouden bij

De Nederlandsche Bank N.V. voor €46 miljoen (2015: €57 miljoen) en op onderpanden ten behoeve van polishouders €26 miljoen (2015: €34 miljoen).

17. EIGEN VERMOGEN TOEKOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOTSCHAP

De mutaties in het Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen van de vennootschap worden gespecificeerd in het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het totaal eigen vermogen.

AANDELENKAPITAAL EN AGIO

	AANTAL GEWONE AANDELEN	NOMINALE WAARDE GEWONE AANDELEN	AANTAL PREFERENTE AANDELEN	NOMINALE WAARDE PREFERENTE AANDELEN	AANTAL A- AANDELEN	NOMINALE WAARDE A- AANDELEN
	(NOMINALE WAARDE €1 PER AANDEEL)	(€ MILJOEN)	(NOMINALE WAARDE €1 PER AANDEEL)	(€ MILJOEN)	(NOMINALE WAARDE €1 PER AANDEEL)	(€ MILJOEN)
Maatschappelijk Geplaatst	2.103.943.009	2.104	60.000.000	60	1	
Beschikbaar voor plaatsing	1.693.122.836	1.693	36.095.940	36		
Aandelen geplaatst 1 januari 2015	410.820.173	411	23.904.060	24	1	
Aandelen geplaatst 31 december 2015	410.820.173	411	23.904.060	24	1	
Aandelen geplaatst 1 januari 2016	410.820.173	411	23.904.060	24	1	
Aandelen geplaatst 31 december 2016	410.820.173	411	23.904.060	24	1	

Agio

In het Geconsolideerd mutatieoverzicht van het totaal eigen vermogen is een bedrag van €11.357 miljoen opgenomen als Aandelenkapitaal/Agio. Hiervan is een bedrag van €10.923 miljoen door de aandeelhouders gestort als agio. Het agio betrekking hebbende op de preferente aandelen bedraagt €266 miljoen, het overige deel van de agioreserve komt toe aan de houders van gewone aandelen.

Aandelenrechten, voorkeurrechten en beperkingen

Ieder aandeel geeft recht op het uitbrengen van één stem in de Algemene Vergadering (zie art. 29.1 van de statuten). Stichting Administratiekantoor Achmea is houder van het A-aandeel. Voor het A-aandeel gelden speciale rechten. Veel beslissingen van de Algemene Vergadering van Achmea B.V. kunnen alleen worden genomen na goedkeuring van de houder van het A-aandeel.

De Algemene Vergadering besluit over het al dan niet uitkeren van dividend aan de houders van preferente en gewone aandelen.

De houders van preferente aandelen hebben recht op het ontvangen van dividend zodra toegekend. Uitgekeerde dividenden zijn 5,5% per jaar op het aandelenkapitaal en het op die aandelen betaalde agio. De Raad van Bestuur kan, indien de Raad van Commissarissen daarmee instemt, het bovengenoemde percentage, vastgesteld in februari 2014, jaarlijks verhogen met een maximum van 1,8%. Bepalingen met betrekking tot het percentage worden elke tien jaar beoordeeld. De eerst volgende beoordeling zal voor 1 januari 2024 plaatsvinden.

Alle preferente aandelen in het kapitaal van Achmea B.V. zijn uitgegeven aan Achmea Tussenholding B.V. De aandelen in het kapitaal van Achmea Tussenholding B.V. zijn gecertificeerd en via Stichting Administratiekantoor

Achmea Tussenholding uitgegeven aan een aantal institutionele beleggers.

De certificaten die door Achmea B.V. worden gehouden ter waarde van €45 miljoen worden als Eigen aandelen gepresenteerd onder Totaal eigen vermogen.

Een overzicht van de aandeelhouders van Achmea per 31 december 2016 wordt gepresenteerd onder Overige informatie.

Eigen aandelen

Aandelen uitgegeven door Achmea B.V. en verworven door Achmea B.V. bedroegen €235 miljoen op 31 december 2016 en worden gepresenteerd als Eigen aandelen, bestaande uit 10.335.282 gewone aandelen (ter waarde van €190 miljoen) en 11.486.592 certificaten van aandelen van Achmea Tussenholding B.V. (ter waarde van €45 miljoen). Aan deze gewone aandelen is geen stemrecht verbonden en er kan geen dividend op worden uitgekeerd.

Wettelijke reserves

Een wettelijke reserve moet worden aangehouden voor de ingehouden winsten met betrekking tot geassocieerde deelnemingen en joint ventures, intern ontwikkelde geactiveerde software en Zorg dochtermaatschappijen die op grond van de wet geen winst mogen uitkeren aan hun aandeelhouders.

Een bedrag van €627 miljoen (31 december 2015: €621 miljoen) van het Totaal eigen vermogen per einde boekjaar 2016 is gerelateerd aan een aantal dochtermaatschappijen die onderworpen zijn aan, in de statuten opgenomen, restricties. Op grond van deze restricties zal, in een geval van liquidatie, het vermogen van deze dochtermaatschappijen moeten worden aangewend in de sector volksgezondheid. Voor zover dit bedrag niet opgenomen is in de herwaarderingsreserve, is het opgenomen in de wettelijke reserves.

Bedragen die zijn opgenomen in de wettelijke reserves kunnen niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders.

Herwaarderingsreserve

Op basis van de waarderingsgrondslagen die door Achmea worden gebruikt, wordt er een herwaarderingsreserve gevormd. Daarnaast moet Achmea op basis van Nederlandse regelgeving een wettelijke reserve aanleggen voor alle positieve ongerealiseerde reële waardemutaties voor activa die niet zijn genoteerd op actieve markten en waarvoor de ongerealiseerde reële waardemutaties zijn opgenomen in de Winst- en verliesrekening (bijv. vastgoedbeleggingen en bepaalde overige financiële instrumenten met categorie 3 reële waardebeoordelingen). De reserve wordt gevormd door het overboeken van de vereiste bedragen van Overige reserves naar de Herwaarderingsreserve. Vanwege negatieve reële waardemutaties van deze activa in 2016 is een bedrag van €9 miljoen (2015: €7 miljoen) overgeboekt van de Herwaarderingsreserve naar de Overige reserves.

Een deel van de Herwaarderingsreserve heeft betrekking op terreinen en gebouwen voor eigen gebruik. Het surplus in de herwaarderingsreserve voor terreinen en gebouwen voor eigen gebruik staat ultimo 2016 op €31 miljoen (2015: €23 miljoen). Het grootste deel van de resterende herwaarderingsreserve heeft betrekking op beleggingen beschikbaar voor verkoop.

De Herwaarderingsreserve bevat een bedrag van €412 miljoen (31 december 2015: €411 miljoen) met betrekking tot ongerealiseerde verliezen na aftrek van uitgestelde belastingen op activa gewaardeerd tegen reële waarde. Bij het vaststellen van de niet-uitkeerbare herwaarderingsreserve onder Nederlandse regelgeving kunnen deze verliezen niet in mindering worden gebracht. Als gevolg hiervan kan een bedrag van €412 miljoen (31 december 2015: €411 miljoen) niet worden uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Reserve valutakoersverschillen

Activa en verplichtingen van buitenlandse dochtermaatschappijen, met een functionele valuta anders dan de euro, worden omgerekend naar euro's tegen de wisselkoers op balansdatum. De baten en lasten van deze dochterondernemingen worden omgerekend tegen de gemiddelde wisselkoers voor het boekjaar. Omrekeningsverschillen die voortvloeien uit de toepassing van wisselkoersen per balansdatum op de openingsbalans van netto activa en goodwill van dochtermaatschappijen, alsmede omrekeningswinsten en -verliezen voor het verslagjaar, worden opgenomen onder Reserve valutakoersverschillen.

Bedragen die zijn opgenomen in de Reserve valutakoersverschillen kunnen niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders.

Hedging reserve

De bedragen die zijn opgenomen in de Hedging reserve kunnen niet worden uitgekeerd aan aandeelhouders. Bij

het vaststellen van de niet-uitkeerbare bedragen onder Nederlandse wetgeving kunnen deze verliezen niet worden verrekend. Hierdoor kan met betrekking tot de Hedging reserve een bedrag van €7 miljoen (2015: €7 miljoen) niet worden uitgekeerd aan de aandeelhouders.

Overige reserves

Resultaten binnen de Nederlandse Zorgverzekeringsactiviteiten worden verantwoord als niet-belastbare resultaten conform huidige fiscale wetgeving. De belastingvrijstelling is van toepassing voor zover deze resultaten niet worden uitgekeerd. Wanneer de resultaten deels of volledig worden uitgekeerd, zijn de jaarresultaten van het Nederlandse Zorgverzekeringsstelsel niet langer vrijgesteld van belastingen. De jaarresultaten zijn dan belastbaar met een belastingtarief van 25%.

Op 11 mei 2016 heeft Achmea het minderheidsbelang in haar deelneming Independer.nl N.V. verworven. De aankoopprijs van de in 2012 verworven deelneming bestond destijds uit een betaald bedrag ('cash') en een 'best estimate' van de aangegane verplichting om het belang derden uiterlijk in 2017 te verwerven. Deze in 2012 aangegane verplichting is jaarlijks herrekend op basis van de meest actuele inschattingen en aannames. Mutaties in de waarde van de verplichting zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening van het betreffende jaar. De aankoop van het minderheidsbelang in 2016 heeft derhalve, naast de gebruikelijke herrekening van de aangegane verplichting via de Winst- en verliesrekening, geen impact op het eigen vermogen. De transactie is verwerkt als een directe mutatie tussen Minderheidsbelang en Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap, Overige reserves.

Op 3 juni 2016 heeft Achmea het minderheidsbelang in haar deelneming Inshared Holding B.V. verworven. Het verschil tussen de aankoopprijs van het verworven



minderheidsbelang en de boekwaarde van het minderheidsbelang is verwerkt in het Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap, Overige reserves. Het effect op het Eigen Vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap van deze transacties wordt als volgt samengevat:

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	
Boekwaarde van verworven minderheidsbelang		9
Vergoeding voor verwerving minderheidsbelang (exclusief in 2012 aangegane verplichting)		9
Vershil verwerkt als rechtstreekse vermogensmutatie		0

De Overige reserves omvatten een bedrag van €-198 miljoen met betrekking tot toegezegde pensioenrechten (31 december 2015: €-223 miljoen). Wijzigingen in de waardering van kwalificerende beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken en gerelateerde verplichtingen met betrekking tot Achmea's toegezegde pensioenrechten zijn opgenomen onder Netto overig totaalresultaat.

De resultaatbestemming is opgenomen in de eenvoudige jaarrekening 2016 van Achmea B.V., Toelichting 20 Voorstel inzake bestemming van het resultaat. Volgens dit voorstel zal er geen dividend worden uitgekeerd aan de houders van gewone aandelen met betrekking tot het boekjaar 2016.

Overige eigen vermogensinstrumenten

Couponbetalingen op overige eigen vermogensinstrumenten worden vastgesteld door Achmea en zijn onderworpen aan de in de prospectus beschreven beperkingen. De couponbetalingen worden ten laste gebracht van Overige reserves, onderdeel van Totaal eigen vermogen. De belasting gerelateerd aan de coupon betalingen van de verwerking van de resultaten is ook opgenomen in de Overige reserves en bedraagt in 2016 €17 miljoen (2015: €14 miljoen).

18. MINDERHEIDSBELANG

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Independer.nl N.V.		14
WagenPlan B.V.	7	7
Inshared Holding B.V.		-5
Overig	1	1
	8	17

Op 11 mei 2016 heeft Achmea het minderheidsbelang in haar deelneming Independer.nl N.V. verworven en op 3 juni 2016 het minderheidsbelang in haar deelneming Inshared Holding B.V. Zie toelichting 17 Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap voor een nadere toelichting op deze transacties en de verwerking ervan in het eigen vermogen.

19. VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN

VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016 BRUTO	31 DECEMBER 2016 HERVERZEKERING	31 DECEMBER 2015 BRUTO	31 DECEMBER 2015 HERVERZEKERING
Schadeverzekering				
Niet-verdiende premies	1.254	88	1.253	87
Voorziening voor premietekorten en lopende risico's	50		54	1
Te betalen schaden (inclusief IBNR)	6.011	404	5.598	304
Winstdeling en kortingen voor polishouders	26		26	
Totaal Schadeverzekering	7.341	492	6.931	392
Zorgverzekering				
Niet-verdiende premies	28		23	
Voorziening voor premietekorten en lopende risico's	435		481	
Te betalen schaden (inclusief IBNR)	4.388	8	5.285	13
Totaal Zorgverzekering	4.851	8	5.789	13
Levensverzekering				
Voorziening voor levensverzekeringen	25.248	897	25.939	976
Overlopende rentestandkortingen	-32		-40	
Netto voorziening voor levensverzekeringen	25.216	897	25.899	976
Winstdeling en kortingen voor polishouders	7.766		6.202	
Totaal Levensverzekering	32.982	897	32.101	976
Totaal Verzekeringsverplichtingen	45.174	1.397	44.821	1.381

Onderstaande tabel toont de Verzekeringsverplichtingen geanalyseerd op basis van geschatte tijd tot vervaldatum. De Levensverzekerings- en Inkomensverzekeringscontracten zijn geanalyseerd op basis van de contant gemaakte in en uitgaande kasstromen; Schade- en Ongevallenverzekeringen en Zorgverzekeringscontracten zijn geanalyseerd op basis van niet contant gemaakte kasstromen.

ANALYSE OP BASIS VAN GESCHATTE TIJD TOT VERVALDATUM VAN VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN

(€ MILJOEN)

2016	BINNEN 1 JAAR	1-5 JAAR	5-15 JAAR	LANGER DAN 15 JAAR	TOTAAL
Schadeverzekeringen					
Inkomensverzekeringen	524	1.118	1.091	332	3.065
Schade en Ongevallen	2.066	1.507	664	39	4.276
Zorgverzekeringen	4.549	302			4.851
Levensverzekeringen	1.341	4.036	10.046	17.559	32.982
Balans per 31 december	8.480	6.963	11.801	17.930	45.174
2015	BINNEN 1 JAAR	1-5 JAAR	5-15 JAAR	LANGER DAN 15 JAAR	TOTAAL
Schadeverzekeringen					
Inkomensverzekeringen	456	1.108	1.100	354	3.018
Schade en Ongevallen	1.690	1.545	642	36	3.913
Zorgverzekeringen	5.402	387			5.789
Levensverzekeringen	1.186	3.250	9.697	17.968	32.101
Balans per 31 december	8.734	6.290	11.439	18.358	44.821



ANALYSE SCHADEPORTEFEUILLE

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016		31 DECEMBER 2015	
	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%
Ongevallen	3.065	42%	3.018	44%
Motorrijtuigen aansprakelijkheid	1.762	24%	1.564	23%
Motorrijtuigen casco	389	5%	378	5%
Transport/luchtvaart aansprakelijkheid	83	1%	92	1%
Brand	973	13%	888	13%
Algemene aansprakelijkheid	858	12%	776	11%
Rechtsbijstand	211	3%	210	3%
Overige		0%	5	0%
	7.341	100%	6.931	100%

ANALYSE ZORGPORTEFEUILLE

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016		31 DECEMBER 2015	
	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%
Basisverzekering	4.631	95%	5.070	96%
Aanvullende ziektekostenverzekering	123	3%	106	2%
Overige	97	2%	91	2%
	4.851	100%	5.267	100%

ANALYSE PORTEFEUILLE LEVENSVZERKERINGEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016		31 DECEMBER 2015	
	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%	VERZEKERINGS- VERPLICHTINGEN	%
Verzekering met winstdeling	17.997	55%	18.287	57%
Overige levensverzekeringen	14.985	45%	13.814	43%
	32.982	100%	32.101	100%

VERLOOPOVERZICHT VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN SCHADE

(€ MILJOEN)

	2016 BRUTO	2016 HERVERZEKERING	2015 BRUTO	2015 HERVERZEKERING
VOORZIENING VOOR NIET-VERDIENDE PREMIES SCHADE				
Balans per 1 januari	1.253	87	1.294	81
Toegevoegd tijdens het boekjaar	3.780	264	3.684	258
Overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening	-3.750	-255	-3.703	-241
Valutakoersverschillen	-27	-8	-22	-11
Mutaties als gevolg van herrubricering	-2			
Balans per 31 december	1.254	88	1.253	87
VOORZIENING VOOR PREMIETEKORTEN EN LOPENDE RISICO'S SCHADE				
Balans per 1 januari	54	1	64	1
Toegevoegd tijdens het boekjaar	1		1	
Overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening	-5	-1	-11	
Balans per 31 december	50		54	1
NOG TE BETALEN SCHADEN/UITKERINGEN (INCLUSIEF IBNR) SCHADE				
Balans per 1 januari	5.598	304	5.486	229
Gemelde schade huidige periode	2.927	277	2.594	117
Gemelde schade voorgaande periode	54	2	170	36
Plus gemelde schaden	2.981	279	2.764	153
Schade uitkering huidige periode	1.419	108	1.253	30
Schade uitkering voorgaande periode	1.193	49	1.287	32
Minus schade uitkeringen	2.612	157	2.540	62
Valutakoersverschillen	-26	-22	-20	-17
Oprenting	72		-74	
Effect van wijzigingen in aannames	-13		-18	1
Mutaties als gevolg van herrubricering	11			
Balans per 31 december	6.011	404	5.598	304
WINSTDELING EN KORTINGEN VOOR POLISHOUDERS				
Balans per 1 januari	26		63	
Toevoegingen/onttrekkingen vanwege verworven/verkochte portefeuilles	-2			
Netto mutaties in de verslagperiode	2		-37	
Balans per 31 december	26		26	
TOTAAL VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN SCHADE	7.341	492	6.931	392

In de voorziening te betalen schaden is een bedrag van €319 miljoen opgenomen onder gemelde schade huidige periode als gevolg van de zware regen- en hagelbuien in het eerste half jaar van 2016. Hiervan is €167 miljoen herverzekerd.

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Onderstaande tabellen tonen de schadeontwikkeling voor Schadeverzekering voor en na aftrek van herverzekering.

TABEL SCHADE-ONTWIKKELING VOOR SCHADE

	(€ MILJOEN)										
(VOOR HERVERZEKERING)	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAAL
Schatting van cumulatieve schaden:											
Aan het eind van het verzekeringsjaar	2.927	2.594	2.593	2.776	2.733	2.594	2.848	2.825	2.828	2.709	
Na één jaar		2.538	2.447	2.541	2.482	2.468	2.633	2.857	2.827	2.596	
Na twee jaar			2.485	2.544	2.437	2.443	2.504	2.650	2.709	2.564	
Na drie jaar				2.549	2.435	2.439	2.471	2.539	2.538	2.448	
Na vier jaar					2.369	2.445	2.477	2.509	2.515	2.422	
Na vijf jaar						2.413	2.465	2.530	2.468	2.359	
Na zes jaar							2.447	2.536	2.481	2.326	
Na zeven jaar								2.516	2.479	2.333	
Na acht jaar									2.498	2.343	
Na negen jaar										2.351	
Schatting van cumulatieve schaden	2.927	2.538	2.485	2.549	2.369	2.413	2.447	2.516	2.498	2.351	25.093
Cumulatieve betalingen	-1.419	-1.698	-1.734	-2.033	-1.965	-2.028	-2.156	-2.216	-2.224	-2.159	-19.632
	1.508	840	751	516	404	385	291	300	274	192	5.461
Verzekeringsverplichtingen schaden voorgaande jaren (<2007)											1.284
Effect van discontering											-734
Openstaande schaden per 31 december 2016											6.011

TABEL SCHADE-ONTWIKKELING VOOR SCHADE

	(€ MILJOEN)										
(NA AFTREK VAN HERVERZEKERING)	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAAL
Schatting van cumulatieve schaden:											
Aan het eind van het verzekeringsjaar	2.650	2.477	2.525	2.673	2.692	2.524	2.773	2.736	2.726	2.508	
Na één jaar		2.471	2.383	2.445	2.433	2.399	2.572	2.768	2.726	2.387	
Na twee jaar			2.446	2.450	2.402	2.374	2.439	2.571	2.614	2.356	
Na drie jaar				2.468	2.400	2.400	2.407	2.457	2.446	2.214	
Na vier jaar					2.335	2.410	2.450	2.438	2.422	2.246	
Na vijf jaar						2.372	2.439	2.505	2.384	2.163	
Na zes jaar							2.372	2.478	2.368	2.159	
Na zeven jaar								2.493	2.418	2.158	
Na acht jaar									2.404	2.293	
Na negen jaar										2.295	
Schatting van cumulatieve schaden	2.650	2.471	2.446	2.468	2.335	2.372	2.372	2.493	2.404	2.295	24.306
Cumulatieve betalingen	-1.311	-1.673	-1.727	-1.975	-1.957	-2.008	-2.129	-2.198	-2.137	-2.108	-19.223
	1.339	798	719	493	378	364	243	295	267	187	5.083
Verzekeringsverplichtingen schaden voorgaande jaren (<2007)											1.258
Effect van discontering											-734
Openstaande schaden per 31 december 2016											5.607

VERLOOPOVERZICHT VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN ZORG

(€ MILJOEN)

	2016 BRUTO	2016 HERVERZEKERING	2015 BRUTO	2015 HERVERZEKERING
VOORZIENING VOOR NIET-VERDIENDE PREMIES ZORG				
Balans per 1 januari	23		22	
Toegevoegd tijdens het boekjaar	13.504	3	13.872	3
Overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening	-13.501	-3	-13.871	-3
Mutaties als gevolg van herrubricering	2			
Balans per 31 december	28		23	
VOORZIENING VOOR PREMIETEKORTEN EN LOPENDE RISICO'S ZORG				
Balans per 1 januari	481		336	
Toegevoegd tijdens het boekjaar	435		480	
Overgeboekt naar de Winst- en verliesrekening	-481		-335	
Balans per 31 december	435		481	
NOG TE BETALEN SCHADEN/UITKERINGEN (INCLUSIEF IBNR) ZORG				
Balans per 1 januari	5.285	13	5.389	9
Gemelde schade huidige periode	13.461	1	13.161	4
Gemelde schade voorgaande periode	-270	-219	-275	-90
Plus gemelde schaden	13.191	-218	12.886	-86
HKC-premies met betrekking tot gemelde schade huidige periode				
HKC-premies met betrekking tot gemelde schade voorgaande periode		230		98
HKC-premies met betrekking tot gemelde schaden		230		98
Schade uitkering huidige periode	9.566	1	8.544	3
Schade uitkering voorgaande periode	4.525	314	4.447	406
Minus schade uitkeringen	14.091	315	12.991	409
HKC-premies met betrekking tot schade uitkeringen voorgaande periode		-298		-401
Minus HKC-premies met betrekking tot schade uitkeringen		-298		-401
Effect van wijzigingen in aannames	3		1	
Balans per 31 december	4.388	8	5.285	13
TOTAAL VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN ZORG	4.851	8	5.789	13

Het bedrag aan herverzekering ter waarde van €8 miljoen (2015: €13 miljoen) bestaat uit een vordering op het Zorginstituut Nederland (ZiNL) voor een bedrag van €180 miljoen (2015: €713 miljoen) en een schuld aan ZiNL van €172 miljoen (2015: €700 miljoen).

De samenstelling van de vordering en de schuld is gebaseerd op premies, schaden en overige mutaties per verzekeringsjaar.

De tabel schade-ontwikkeling voor Zorg wordt alleen vóór herverzekering gepresenteerd, aangezien een schade ontwikkelingstabel na herverzekering hetzelfde beeld zou geven als onderstaande tabel.

TABEL SCHADE- ONTWIKKELING VOOR ZORG

(€ MILJOEN)

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	TOTAAL
Schatting van cumulatieve schaden											
Aan het eind van het verzekeringsjaar	13.461	13.161	12.551	12.777	12.840	11.907	11.101	10.368	10.466	10.775	
Na één jaar		12.953	12.865	12.598	12.553	11.679	11.163	10.672	10.699	10.532	
Na twee jaar			12.760	12.737	12.641	11.706	11.023	10.612	10.656	10.522	
Na drie jaar				12.805	11.912	11.626	10.997	10.614	10.491	10.836	
Na vier jaar					11.890	11.626	10.997	10.611	10.486	11.871	
Na vijf jaar						11.626	10.997	10.611	10.488	11.771	
Na zes jaar							10.997	10.611	10.488	11.771	
Na zeven jaar								10.611	10.488	11.771	
Na acht jaar									10.488	11.771	
Na negen jaar										11.771	
Schatting van cumulatieve schaden	13.461	12.953	12.760	12.805	11.890	11.626	10.997	10.611	10.488	11.771	119.362
Cumulatieve betalingen	-9.566	-12.597	-12.631	-12.798	-11.889	-11.626	-10.997	-10.611	-10.488	-11.771	-114.974
Verzekeringsverplichtingen schaden voorgaande jaren (<2007)											
Openstaande schaden per 31 december 2016	3.895	356	129	7	1						4.388



VERLOOPOVERZICHT VOOR VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN LEVEN

(€ MILJOEN)

	2016 BRUTO	2016 HERVERZEKERING	2015 BRUTO	2015 HERVERZEKERING
VOORZIENING VOOR LEVENSVERZEKERINGEN				
Balans per 1 januari	25.939	976	25.810	1.116
Betaalde uitkeringen	-2.800	-166	-2.559	-209
Netto ontvangen premies	1.469	68	1.531	133
Technisch resultaat	-433	25	-216	-45
Valutakoersverschillen	1		5	
Oprenting	1.007		673	
Vrijval van kostendekking	-117	-6	-119	-17
Effect van wijzigingen in aannames*	33		43	
Effect van mutaties in de reële waarde*	120		6	
Mutaties als gevolg van herrubricering	28		765	-2
Balans per 31 december	25.247	897	25.939	976
OVERLOPENDE RENTESTANDKORTINGEN				
Balans per 1 januari	-40		-37	
Verleende kortingen	-1		-12	
Valutakoersverschillen				
Afschrijving	9		9	
Balans per 31 december	-32		-40	
WINSTDELING EN KORTINGEN VOOR POLISHOUDERS				
Balans per 1 januari	6.202		6.745	
Netto mutaties in de verslagperiode	1.565		-543	
Mutaties als gevolg van herrubricering				
Balans per 31 december	7.767		6.202	
TOTAAL VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN LEVEN	32.982	897	32.101	976

* In 2016 is de invulling van de begrippen Effect van wijzigingen in aannames en Effect van mutaties in de reële waarde gewijzigd. Om beter inzicht te geven in de ontwikkeling van deze posten zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

De disconteringsvoet die is gebruikt om de voorzieningen te bepalen voor levensverzekeringen waarvan de kasstromen zijn gebaseerd op vaste aannames heeft betrekking op Nederlandse bedrijfsactiviteiten en heeft een bandbreedte tussen 3% en 4%. Voorzieningen voor levensverzekeringen met betrekking tot Nederlandse activiteiten waarvan kasstromen zijn berekend op basis van marktrente zijn gebaseerd op de Euro Swap Curve, inclusief een illiquiditeitspremie afhankelijk van de

winstdelingskenmerken van het verzekeringscontract, die is geëxtrapoleerd door middel van een Ultimate Forward Rate (UFR, ultimo 2016 4,2%). De UFR is de risicovrije disconteringsvoet na de 'Last Liquid Point (LLP)' in de euroswapmarkt en is gebaseerd op een langetermijnevenwichtswaarde van historische gegevens. De voorzieningen voor levensverzekeringen voor buitenlandse werkmaatschappijen zijn over het algemeen berekend op basis van discontering met een

rentevoet die gegarandeerd is voor het product of in sommige gevallen op basis van geprognosticeerde rendementen op gerelateerde beleggingen. De voorziening voor levensverzekeringsverplichtingen omvat een bedrag van €2,4 miljard (2015: €1,7 miljard) voor contracten zonder winstdeling, die is berekend op basis van huidige disconteringsvoeten. Daarnaast is €2,4 miljard (2015: €2,4 miljard) van de voorziening gebaseerd op disconteringsvoeten van

geprognosticeerde rendementen op gerelateerde beleggingen.

Vanaf 2016 zijn naast de service organisatie Leven ook de pensioenverzekeringen onderdeel van het 'closed book'.

Van de technische voorzieningen heeft €19,9 miljard (2015: €6,7 miljard) betrekking op de 'closed book' activiteiten. Uitkeringen gerelateerd aan de 'closed book' activiteiten bedragen €2,2 miljard (2015: €875 miljoen).

Mutaties als gevolg van herrubricering in 2015 en 2016 betreffen wijzigingen in Levensverzekeringsverplichtingen, Verzekeringsverplichtingen waar polishouders het beleggingsrisico dragen en Beleggingscontracten, als gevolg van contractswijzigingen.

20. VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN WAARBIJ POLISHOUDERS HET BELEGGINGSRISICO DRAGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Balans per 1 januari	16.240	17.014
Betaalde uitkeringen	-1.349	-1.292
Netto ontvangen premies	747	835
Technisch resultaat	-123	-69
Oprenting	49	91
Vrijval van kostendekking	-59	-65
Effect van mutaties in de reële waarde met betrekking tot financiële activa	707	527
Mutaties als gevolg van herrubricering	-41	-801
Balans per 31 december	16.171	16.240

In voorgaande jaren zijn er in Nederland discussies geweest over de kosten die zijn opgenomen in beleggingsverzekeringen, zoals de levensverzekeringen met een unit-linked alternatief. Algemeen werd aangevoerd dat de kosten van een aantal van deze producten disproportioneel hoog waren, dat in sommige gevallen een juridische grond voor deze kosten ontbrak en dat de verstrekte informatie aan de verzekerde met betrekking tot deze kosten niet transparant was, wat als vermeende misleiding wordt beschouwd.

In het verleden heeft Achmea overeenstemming bereikt met een aantal consumentenbelangenorganisaties in Nederland. De discussie over deze beleggingsverzekeringen is nog steeds gaande. Bij het vaststellen van de verzekeringsverplichtingen wordt ook rekening gehouden met deze discussie. Mutaties als gevolg van herrubricering zijn wijzigingen tussen Verzekeringsverplichtingen waar polishouders beleggingsrisico's dragen en levensverzekeringverplichtingen, als gevolg van contractswijzigingen.

Vanaf 2016 zijn naast de service organisatie Leven ook de pensioenverzekeringen onderdeel van het 'closed book'. Van de technische voorzieningen voor verzekeringen waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen heeft €15,9 miljard (2015: €11,6 miljard) betrekking op de 'closed book' activiteiten. Uitkeringen gerelateerd aan de 'closed book' activiteiten bedragen €1,3 miljard (2015: €1,0 miljard).

ANALYSE OP BASIS VAN GESCHATTE TIJD TOT VERVALDATUM

	(€ MILJOEN)				
	BINNEN 1 JAAR	1-5 JAAR	5-15 JAAR	NA 15 JAAR	TOTAAL
31 december 2016	691	1.589	6.088	7.803	16.171
31 december 2015	512	1.507	5.248	8.973	16.240

Deze tabel toont de Verzekeringsverplichtingen waarbij polishouders die het beleggingsrisico dragen, verdeeld op basis van resterende looptijd tot vervaldatum.

De verzekeringsverplichtingen zijn geanalyseerd op basis van de contant gemaakte kas-in-en uitstromen met betrekking tot deze verzekeringscontracten.

21. BELEGGINGSCONTRACTEN

VERLOOPOVERZICHT BELEGGINGSCONTRACTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Balans per 1 januari	2.338	2.158
Ontvangen vergoeding	523	428
Betaalde vergoeding	-325	-403
Effect van mutaties in de reële waarde met betrekking tot financiële activa	75	119
Mutaties als gevolg van herrubricering	2	36
Balans op 31 december	2.613	2.338

Financiële contracten met te verwaarlozen verzekeringsrisico worden gepresenteerd als beleggingscontracten. De gekoppelde investeringen worden gepresenteerd als onderdeel van Beleggingen voor rekening en risico van polishouders. Mutaties als gevolg van herrubricering hebben betrekking op veranderingen in classificatie als gevolg van een gewijzigde beoordeling van het onderliggende risico.

ANALYSE NAAR CONTRACTUELE RESTERENDE TIJD TOT VERVALDATUM

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Binnen 1 jaar	258	237
1-5 jaar	830	660
5-15 jaar	1.108	888
Langer dan 15 jaar	417	553
Totaal beleggingscontracten	2.613	2.338



22. PENSIOENVOORZIENINGEN

	(€ MILJOEN)		
31 DECEMBER 2016	NEDERLAND	ANDERE LANDEN	TOTAAL
Huidige waarde van toegezegde pensioenverplichting	1.007	112	1.119
Reële waarde van totale beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken	-1.069	-78	-1.147
Reële waarde van niet-kwalificerende beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken	988		988
Niet gedekte positie	926	34	960
Effect van beperking in activering			
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	926	34	960

	(€ MILJOEN)		
31 DECEMBER 2015	NEDERLAND	ANDERE LANDEN	TOTAAL
Huidige waarde van toegezegde pensioenverplichting	938	95	1.033
Reële waarde van totale beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken	-949	-73	-1.022
Reële waarde van niet-kwalificerende beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken	880		880
Niet gedekte positie	869	22	891
Effect van beperking in activering			
Nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	869	22	891

Achmea kent een pensioenregeling voor het merendeel van de medewerkers. De pensioenregeling, die wordt uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Achmea, is van toepassing voor de meerderheid van de ruim 12.290 medewerkers in Nederland en is een zogenaamde collectieve vaste bijdrageregeling (CDC-regeling). De verplichting van Achmea is beperkt tot het betalen van de overeengekomen premie voor het huidige dienstjaar.

Achmea's toegezegde pensioenverplichting is grotendeels gerelateerd aan opgebouwde rechten met betrekking tot voormalige toegezegde pensioenverplichtingen. Deze toegezegde pensioenverplichtingen zijn van toepassing in Nederland, Nederland en voor een beperkt bedrag in Griekenland. Een uitkering ten behoeve van medische kosten is niet opgenomen in deze regeling.

Er worden jaarlijks bijdragen voor de pensioenregelingen betaald voor de financiering van te betalen verplichtingen gedurende de looptijd van de regeling, berekend conform de lokale wettelijke vereisten. Daarnaast worden er, voor zover van toepassing, aanvullende bijdragen betaald zodat de pensioenregelingen voldoen aan toepasselijke lokale regelgeving met betrekking tot beleggingen en financieringsniveaus.

Achmea's toegezegde pensioenverplichting is grotendeels gerelateerd aan pensioenregelingen uitgevoerd door Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ) en opgebouwde rechten van voormalige toegezegde pensioenregelingen in Ierland.

De toegezegde pensioenregeling uitgevoerd door SBZ is

een bedrijfstakpensioenfonds, waarin Achmea als werkgever voor een aantal Nederlandse zorgentiteiten binnen de groep participeert. SBZ bepaalt de bijdragen van Achmea (en andere werkgevers) op basis van actuarieel bepaalde premies voor de individuele deelnemer. Een voorwaardelijke indexatie kan binnen de regeling worden toegezegd afhankelijk van de beleggingsopbrengsten. Achmea betaalt hiervoor geen premie. Achmea is alleen aansprakelijk voor het aandeel van haar medewerkers in de pensioenregeling en heeft geen andere financiële verplichtingen met betrekking tot de pensioenregeling. In het geval van het beëindigen van de pensioenregeling of in het geval Achmea niet meer participeert in de pensioenregeling heeft Achmea het recht de tot dat moment opgebouwde pensioenaanspraken van de deelnemers in de regeling over te dragen aan een ander pensioenfonds, zonder verrekening van eventuele overschotten en tekorten.

De opgebouwde rechten van de voormalig toegezegde pensioenverplichtingen in Nederland zijn verzekerd bij Achmea Pensioen- en Levensverzekeringen N.V. en daarmee behoudt Achmea de financiële en actuariële risico's.

De beleggingen gerelateerd aan de verzekeringscontracten maken deel uit van Beleggingen (en kunnen niet worden aangemerkt als kwalificerende beleggingen ter dekking van toegezegde pensioenverplichtingen). Pensioenen voor de Ierse medewerkers worden verzorgd

via de collectieve pensioen- en overlijdensrisicoregeling van Friends First. Medewerkers van Friends First bouwen pensioenrechten op, op basis van een vaste bijdrageregeling. De opgebouwde rechten tot 2014 zijn gebaseerd op een toegezegde pensioenregeling, waarbij de pensioenleeftijd is gelijkgesteld aan de pensioenleeftijd voor het staatspensioen in Ierland en de opgebouwde rechten van de deelnemers worden geïndexeerd op basis van prijsinflatie.

Bijdragen betaald aan de collectieve vaste bijdrageregeling bedroegen in 2016 €270 miljoen (2015: €288 miljoen). De pensioenvoorziening heeft grotendeels een langdurig karakter. De bijdrage wordt in de regel vastgesteld als de actuariële benodigde premie voor de koopsom voor de in dat jaar te verwerven pensioenopbouw, rekening houdend met de actuele rente.

VERLOOPOVERZICHT PENSIOENVOORZIENINGEN

(€ MILJOEN)

	TOEGEZEGDE PENSIOEN- VERPLICHTING	REËLE WAARDE VAN BELEGGINGEN DIE TOEGEZEGDE PENSIOEN- VERPLICHTINGEN AFDEKKEN	EFFECT VAN BEPERKING IN ACTIVERING	NETTO- VERPLICHTING UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGDE PENSIOEN- RECHTEN 2016	NETTO- VERPLICHTING UIT HOOFDE VAN TOEGEZEGDE PENSIOEN- RECHTEN 2015
Balans per 1 januari	1.033	-142		891	989
Huidige servicekosten	6			6	7
Netto rentelast op nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten	23	-4		19	20
Herwaardering van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenrechten					
Rendement op fondsbeleggingen, exclusief bedragen opgenomen onder netto rentelast		-7		-7	7
Nieuwe pensioenregeling in de waardering van dit jaar (effect van aanpassing pensioenleeftijd)	-1			-1	
Actuariële winsten en verliezen voortvloeiend uit wijzigingen in demografische aannames	3			3	
Actuariële winsten en verliezen voortvloeiend uit wijzigingen in financiële aannames	90			90	-49
Ervaringswinsten en -verliezen	-5			-5	-10
Netto kosten inperking en afbouw pensioenregeling					-25
Betaalde bijdragen					
Medewerkers	1	-1			
Groepsmaatschappijen Achmea		-7		-7	-8
Betaalde uitkeringen op grond van regeling					
Betaalde uitkeringen	-31	2		-29	-29
Afwikkelingen					-11
Balans per 31 december	1.119	-159		960	891

Wanneer Achmea niet onvoorwaardelijk gerechtigd is tot het surplus binnen de pensioenregeling, wordt het surplus niet als vordering opgenomen in het Overzicht van de financiële positie.

De toekomstige bijdragen van medewerkers aan de pensioenregeling worden meegenomen bij het bepalen van de toegezegde pensioenverplichting en huidige servicekosten.

In 2015 is de pensioenregeling voor de Raad van Bestuur veranderd. Met ingang van 1 januari 2015 worden de

rechten opgebouwd op basis van een CDC-regeling. Als gevolg hiervan is een deel van de pensioenverplichtingen in 2015 op basis van de positie per 1 januari 2015 afgewikkeld. Het resultaat van deze afwijking bedroeg €25 miljoen en is opgenomen onder Bedrijfskosten, pensioenen.

In 2015 heeft Friends First een overeenkomst bereikt met een aantal individuele deelnemers aan haar pensioenregeling om gebruik te maken van een verbeterde overdrachtswaarde van de bestaande rechten onder deze pensioenregeling. Deze deelnemers

hebben individueel gekozen voor de overdracht van de waarde van hun opgebouwde rechten tegen een lumpsum betaling aan de nieuwe toegezegde bijdragepensioenregeling. Aangezien deze verbeterde overdrachtswaarde mogelijkheid geen onderdeel uitmaakt van de voorwaarden van de voormalige toegezegde pensioenregeling is een resultaat op de afwijking opgenomen onder Overige lasten voor een bedrag van €11 miljoen.

BELANGRIJKE ACTUARIËLE AANNAMES OP BALANSDATUM (UITGEDRUKT ALS GEWOGEN GEMIDDELDE AANNAMES)

	2016		2015	
	NEDERLAND	ANDERE LANDEN	NEDERLAND	ANDERE LANDEN
Disconteringsvoet	1,80	0,61-2,10	2,20	0,83 - 2,70
Toekomstige salarisverhogingen	2,00	1,68	2,00	1,66
Toekomstige pensioenverhogingen	1,20		1,30	1,95
Toekomstige pensioenverhogingen voor lopende uitkeringen	0,50		0,60	
Ratio personeelsverloop	2,90	3,25	3,00	2,00

* *Het personeelsverloop in Nederland heeft alleen betrekking op actieve deelnemers en betreft daarom slechts een klein deel van de pensioenvoorziening.*

De disconteringsvoet voor de toegezegde pensioenverplichting wordt bepaald aan de hand van marktrendementen op bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid (AA rating of beter). Achmea gebruikt de Towers Watson Rate: Link-curve.

Aannames met betrekking tot toekomstige sterftcijfers worden bepaald op basis van actuariële adviezen in overeenstemming met gepubliceerde statistieken en ervaringen in elk land. Voor het vaststellen van de

toegezegde pensioenverplichting wordt in Nederland de prognosetafel 'AG2016' toegepast.

Deze aannames worden vertaald in een gemiddelde levensverwachting in jaren voor iemand die op de in de respectieve pensioenregelingen opgenomen leeftijd met pensioen gaat:

GEMIDDELD AANTAL JAREN PENSIOENBETALING

	2016		2015	
	NEDERLAND	ANDERE LANDEN	NEDERLAND	ANDERE LANDEN
Met pensioen aan het einde van de verslagperiode:				
- Mannen	22	19	22	18
- Vrouwen	24	21	24	20
Met pensioen 20 jaar na afloop van de verslagperiode:				
- Mannen	25	21	24	21
- Vrouwen	27	23	26	23

De gewogen gemiddelde duur van de Toegezegde pensioenverplichting is 18 jaar (2015: 17 jaar).

LOOPTIJDANALYSE VAN VERWACHTE NIET GEDISCONTEERDE KASSTROMEN MET BETREKKING TOT DE TOEGEZEGDE PENSIOENVERPLICHTINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Minder dan 10 jaar	361	318
10 - 30 jaar	814	832
30 - 50 jaar	404	440
Langer dan 50 jaar	47	55
Balans op 31 december	1.626	1.645
Effect van discontering	-507	-612
Toegezegde pensioenverplichtingen	1.119	1.033

De beleggingen die toegezegde pensioenverplichtingen afdekken bestaan hoofdzakelijk uit verzekeringspolissen die zijn uitgegeven door deze werkmaatschappijen van Achmea, deze komen niet in aanmerking als

fondsbeleggingen. De kwalificerende fondsbeleggingen bestaan hoofdzakelijk uit genoteerde zeer gediversifieerde instrumenten, hoofdzakelijk instrumenten in Aandelen en gelijksoortige beleggingen

ter waarde van €50 miljoen (31 december 2015: €44 miljoen) en Schuldinstrumenten ter waarde van €94 miljoen (31 december 2015: €89 miljoen).

Onderstaande tabel toont het effect van wijzigingen in aannames op de toegezegde pensioenverplichtingen.

EFFECT OP DE RESTERENDE TOEGEZEGDE PENSIOENVERPLICHTING

(€ MILJOEN)

2016	WIJZIGING IN AANNAME	TOENAME IN AANNAME	AFNAME IN AANNAME
Disconteringsvoet	1%	-167	230
Toekomstige salarisverhoging	1%	23	-19
Toekomstige pensioenverhoging voor lopende uitkeringen	1%	166	-54
Verbetering sterftecijfer	1 jaar	39	-38
Ratio personeelsverloop	1%	-4	3

(€ MILJOEN)

2015	WIJZIGING IN AANNAME	TOENAME IN AANNAME	AFNAME IN AANNAME
Disconteringsvoet	1%	-158	206
Toekomstige salarisverhoging	1%	20	-17
Toekomstige pensioenverhoging voor lopende uitkeringen	1%	152	-51
Verbetering sterftecijfer	1 jaar	34	-34
Ratio personeelsverloop	1%	-3	1

* De wijzigingen in percentages van de aannames in bovenstaande tabel zijn in absolute bedragen. Dit betekent dat de aanname verandert met 100 bp.

* De wijziging in het sterftecijfer van 1 jaar betekent dat de levensverwachting van de deelnemers met 1 jaar toe- of afneemt.

De gevoeligheidsanalyses zijn gebaseerd op een wijziging in een aanname, terwijl alle andere aannames ongewijzigd blijven. In de praktijk is het niet waarschijnlijk dat dit zal gebeuren en kunnen wijzigingen in aannames met elkaar samenhangen. Voor het omrekenen van de gevoeligheid van de Toegezegde

pensioenverplichting naar belangrijke actuariële aannames is dezelfde methode (actuele waarde van de toegezegde pensioenverplichting op basis van de 'projected unit credit'-methode aan het einde van de verslagperiode) toegepast als voor het berekenen van de opgenomen pensioenvoorziening in het geconsolideerd

overzicht van de financiële positie. Daarnaast is er geen rekening gehouden met het matigende effect van wijzigingen op de waarde van de fondsbeleggingen.

Achmea verwacht €8 miljoen aan bijdragen te betalen aan toegezegde pensioenregelingen in 2017.

23. OVERIGE VOORZIENINGEN

(€ MILJOEN)

2016	REORGANISATIE	JURIDISCHE CLAIMS	VERLIESLATENDE CONTRACTEN	PERSENEELS-BELONINGEN (EXCLUSIEF PENSIOENEN)	OVERIGE	TOTAAL
Balans per 1 januari	166	57	26	37	48	334
Toevoegingen	93	14	65	6	29	207
Onttrekkingen	-108	-28	-7	-2	-4	-149
Vrijgevallen		-7	-4	-2	-3	-16
Mutaties als gevolg van herrubricering	-2	-1			1	-2
Balans per 31 december	149	35	80	39	71	374
Langlopend	60	30	62	38	12	202
Kortlopend	89	5	18	1	59	172
Balans per 31 december	149	35	80	39	71	374

(€ MILJOEN)

2015	REORGANISATIE	JURIDISCHE CLAIMS	VERLIESLATENDE CONTRACTEN	PERSENEELS-BELONINGEN (EXCLUSIEF PENSIOENEN)	OVERIGE	TOTAAL
Balans per 1 januari	217	77	23	39	57	413
Toevoegingen	56	48	12	5	3	124
Onttrekkingen	-116	-45	-8	-3	-5	-177
Vrijgevallen	-4	-23		-4	-7	-38
Mutaties als gevolg van herrubricering	13		-1			12
Balans per 31 december	166	57	26	37	48	334
Langlopend	111	50	17	36	9	223
Kortlopend	55	7	9	1	39	111
Balans per 31 december	166	57	26	37	48	334

De mutaties als gevolg van herrubricering in 2015 hebben betrekking op een overboeking vanuit de overige schulden naar overige voorzieningen vanwege de ingeschatte looptijd.

Reorganisatie

In december 2013 kondigde Achmea aan dat zij de aanpassingen aan haar organisatie zou bespoedigen om de klantenfocus verder te vergroten, de kosten voor klanten te reduceren en investeringen in haar onlinediensten te faciliteren. Dit leidt tot een geleidelijke afname van de personele bezetting van circa 4.000 FTE's, waarvan een groot deel boventallig zal worden.

Op 31 december 2016 bedraagt de reorganisatievoorziening €149 miljoen (31 december 2015: €166 miljoen). Naast het al eerder aangekondigde reorganisatieprogramma is dit jaar een additionele voorziening gevormd voor de afname van personele bezetting, mede als gevolg van Achmea's besluit om de dienstverlening aan bedrijfstakpensioenfondsen te beëindigen. De belangrijkste aannames die worden gebruikt bij het vaststellen van de voorziening voor de reorganisatie hebben betrekking op het gemiddelde salaris, de overplaatsingsperiode en de kans op een overstap naar een andere functie binnen Achmea of elders.

Deze voorzieningen verschillen in verwachte afwikkelingsdatum, maar de meeste zullen naar verwachting een langere looptijd hebben dan twaalf maanden na balansdatum.

Juridische claims

Onder juridische claims vallen voorzieningen met betrekking tot juridische claims en mogelijke vergoedingen met betrekking tot verzekerings- en niet-verzekeringsactiviteiten van Achmea. Door de aard van deze voorzieningen is de verwachte looptijd onzeker, maar de meeste zullen naar verwachting een langere looptijd hebben dan twaalf maanden na balansdatum. De waarde van juridische claims wordt bepaald op basis van het oordeel van het management, externe professionele beoordeling en ervaring.

In de Winst- en verliesrekening zijn de kosten gerelateerd aan deze voorziening gepresenteerd als het bedrag na aftrek van ingeschatte restituties. De totale schikking aan juridische claims voortkomend uit normale bedrijfsvoering die in 2016 heeft plaats gevonden heeft een geringe impact op het netto resultaat.

Verlieslatende contracten

Verlieslatende contracten hebben betrekking op verplichtingen gerelateerd aan gehuurde ongebruikte kantoorpanden en andere panden en IT-gerelateerde contracten. Tevens zijn hieronder opgenomen voorzieningen voor ontoereikende vergoedingen voor dienstverleningscontracten. Deze voorzieningen verschillen in verwachte afwikkelingsdatum, maar de meeste zullen naar verwachting een langere looptijd hebben dan twaalf maanden na balansdatum.

De omvang van de verplichting voor verlieslatende contracten wordt vastgesteld aan de hand van contractuele overeenkomsten, waarbij rekening wordt gehouden met eventuele economische voordelen die naar verwachting onder het contract zullen worden verkregen.

Personeelsbeloningen (exclusief Pensioenvoorzieningen)

Voorzieningen voor personeelsbeloningen hebben betrekking op personeelsbeloningen uitkeerbaar na meer dan twaalf maanden na balansdatum, met inbegrip van voorzieningen voor jubileumuitkeringen.

Deze voorzieningen verschillen in verwachte afwikkelingsdatum, maar het grootste deel heeft een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum. De waarde van Voorzieningen voor personeelsbeloningen wordt bepaald op basis van het oordeel van het management, externe professionele beoordeling en ervaring.

Overige

Overige voorzieningen bestaan uit verplichtingen met betrekking tot de bedrijfsactiviteiten van zorgverzekering en diverse andere verplichtingen die qua omvang beperkt zijn. Deze verplichtingen verschillen in verwachte afwikkelingsdatum, maar de meeste zullen naar verwachting een kortere looptijd hebben dan twaalf maanden na balansdatum. De Overige voorzieningen worden bepaald op basis van het oordeel van het management, externe professionele beoordeling en ervaring.



24. TOEVERTROUWDE MIDDELEN BANKBEDRIJF

TOEVERTROUWDE MIDDELEN BANKBEDRIJF

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Balans per 31 december	5.548	5.995

De reële waarde van de kredietportefeuille bankbedrijf gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs per balansdatum is €5.576 miljoen (2015: €5.732 miljoen).

De reële waardebepaling is hoofdzakelijk gebaseerd op input van waarneembare marktgegevens.

ANALYSE OP BASIS VAN CONTRACTUELE RESTERENDE TIJD TOT VERVALDATUM (INCLUSIEF OPGEBOUWDE RENTE)

	(€ MILJOEN)					
	TOEVERTROUWDE MIDDELEN BANKBEDRIJF	RENTEBETALINGEN	TOTAAL 31 DECEMBER 2016	TOEVERTROUWDE MIDDELEN BANKBEDRIJF	RENTEBETALINGEN	TOTAAL 31 DECEMBER 2015
Minder dan 3 maanden	2.907	22	2.929	3.105	20	3.125
3-12 maanden	406	34	440	697	50	747
1-5 jaar	1.440	130	1.570	1.509	152	1.661
Langer dan 5 jaar	795	224	1.019	684	204	888
	5.548	410	5.958	5.995	426	6.421

25. LENINGEN EN OPGENOMEN GELDEN

LENINGEN EN OPGENOMEN GELDEN GECLASSIFICEERD NAAR FINANCIERINGS ACTIVITEIT

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2016	BANKBEDRIJF	NIET- BANKBEDRIJF	ELIMINATIES	TOTAAL
Leningen met zekerheidsstelling*	3.383	36	-1.342	2.077
Leningen zonder zekerheidsstelling	3.449	934		4.383
Achtergestelde leningen	8	498		506
Overig		28		28
	6.840	1.496	-1.342	6.994

De reële waarde van leningen en opgenomen gelden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs per balansdatum bedraagt €7.212 miljoen (31 december 2015: €7.765 miljoen). De geamortiseerde waarde van deze leningen en opgenomen gelden is €6.985 miljoen (31 december 2015: €7.590 miljoen).

31 DECEMBER 2015	BANKBEDRIJF	NIET- BANKBEDRIJF	ELIMINATIES	TOTAAL
Leningen met zekerheidsstelling	3.620	50	-1.511	2.159
Leningen zonder zekerheidsstelling	3.951	939		4.890
Achtergestelde leningen	24	497		521
Overig		33		33
	7.595	1.519	-1.511	7.603

De nominale waarde van de leningen gewaardeerd tegen reële waarde bedraagt €9 miljoen (31 december 2015: €13 miljoen). De reële waarde is eveneens €9 miljoen (31 december 2015: €13 miljoen)

* In 2016 is de toerekeningsystematiek voor de leningen aan het bankbedrijf gewijzigd ten opzichte van 2015. Om beter inzicht te geven in de ontwikkelingen in deze post zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

VERLOOPOVERZICHT LENINGEN EN OPGENOMEN GELDEN

(€ MILJOEN)

	DEPOSITO'S VAN KREDIET-INSTELLINGEN	LENINGEN MET ZEKERHEIDSTELLING	LENINGEN ZONDER ZEKERHEIDSTELLING	ACHTERGESTELDE LENINGEN	OVERIGE	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Balans per 1 januari		2.158	4.890	522	33	7.603	7.011
Opgenomen bedragen		587	118		1.656	2.361	2.723
Afgeloste bedragen		-681	-712		-1.661	-3.054	-2.255
Afschrijving				1		1	1
Valutakoersverschillen				2		2	18
Waardemutatie vanwege reële waarde hedge accounting		8	46	-16		38	53
Opgebouwde rente		5	38			43	52
Balans per 31 december		2.077	4.383	506	28	6.994	7.603

ANALYSE OP BASIS VAN CONTRACTUELE RESTERENDE TIJD TOT VERVALDATUM

(€ MILJOEN)

	LENINGEN EN OPGENOMEN GELDEN	RENTE	TOTAAL 31 DECEMBER 2016	LENINGEN EN OPGENOMEN GELDEN	RENTE	TOTAAL 31 DECEMBER 2015
Minder dan 3 maanden	133	35	168	641	49	690
3-12 maanden	936	29	965	842	37	879
1-5 jaar	3.887	169	4.056	3.818	209	4.027
Langer dan 5 jaar	2.038	46	2.084	2.302	88	2.390
	6.994	279	7.273	7.603	383	7.986

Leningen met zekerheidsstelling

De bancaire activiteiten van Achmea worden ook gefinancierd door verpanding van hypothecaire vorderingen als zekerheidsstelling voor leningen. Hiervoor worden door Achmea Bank N.V. obligaties uitgegeven op grond van het financieringsprogramma voor leningen met zekerheidsstellingen van €10 miljard, het financieringsprogramma voor obligaties met zekerheidsstellingen van €10 miljard en verschillende

door woninghypotheken gedekte effecten, uitgegeven door afzonderlijke entiteiten (SPV's) waarover Achmea Bank N.V. control heeft. Deze obligatieleningen zijn in verschillende basisvaluta's uitgegeven. De boekwaarde van deze hypothecaire leningen voor woningen is €5,5 miljard (31 december 2015: €4,8 miljard).

In 2016 heeft Achmea aflossingen verwerkt op Leningen met zekerheidsstelling van €681 miljoen, waarvan het belangrijkste deel (€520 miljoen) de aflossing van DMPL

IX bij Achmea's dochtermaatschappij Achmea Bank N.V. betreft. Daarnaast heeft Achmea Bank N.V. met succes €600 miljoen aan RMBS (DRMP II) uitgegeven. De Notes hebben een looptijd van maximaal 32 jaar (de vervaldatum is september 2048) maar kunnen eerder afgelost worden. De eerste mogelijkheid daarvoor is over 6 jaar in december 2022. De Notes staan genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland.



LENINGEN ZONDER ZEKERHEIDSSSTELLING

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Senior ongedekte obligaties Achmea Bank N.V.	3.241	3.689
Commercial Paper	208	262
Schuldinstrumenten Achmea B.V.	748	744
Senior Unsecured Notes Achmea B.V.	186	195
	4.383	4.890

In oktober 2012 heeft Achmea Bank N.V. een 'Unsecured Medium Term Note programme (EMTN)' opgezet van €10 miljard. Ultimo 2016 bedraagt het totaal uitstaande bedrag €3,2 miljard, waaronder €808 miljoen Private Placements (31 december 2015: €821 miljoen).

Achmea Bank N.V. heeft ook een Frans commercial paperprogramma opgezet van €1,5 miljard. Dit programma geeft Achmea Bank N.V. toegang tot de internationale geldmarkt om zo de financieringsmix te diversifiëren.

Eind 2016 bedraagt het totaal uitstaande bedrag €208 miljoen. (31 december 2015: €262 miljoen).

De gesyndiceerde kredietfaciliteit van Achmea B.V. heeft een maximum omvang van €750 miljoen en loopt in 2021 af. Ultimo 2016 waren de toegewezen kredietlijnen niet opgenomen.

Achtergestelde leningen

In april 2013 gaf Achmea B.V. €500 miljoen uit aan achtergestelde leningen met een coupon van 6%. Deze achtergestelde leningen hebben een looptijd van 30 jaar (vervaldatum is 4 april 2043) met een eerste call optie na 10 jaar. De Notes zijn genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland. De achtergestelde leningen zijn achtergesteld bij alle andere huidige en toekomstige verplichtingen en hebben allen dezelfde status. De gemiddelde rente voor 2016 was 6,0% (2015: 6,0%).



26. OVERIGE SCHULDEN

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Verplichtingen uit directe verzekering		
Polishouders	1.151	979
Tussenpersonen	124	86
Vooruitontvangen premies	575	586
Terugbetalingsverplichting van ontvangen onderpand in de vorm van liquide middelen *	838	
Beleggingsschulden	83	202
Herverzekeringsverplichtingen	77	100
Belastingen en sociale verzekeringspremies	168	163
Crediteuren	304	298
Pensioenverplichtingen	27	31
Overlopende verplichtingen	221	226
Overige	254	266
Balans per 31 december	3.822	2.937

* Met het operationeel worden van de EMIR regelgeving zijn in 2016 ontvangen onderpanden voor bepaalde OTC derivaten op de balans verwerkt. Achmea ontvangt een bedrag aan cash collateral afhankelijk van de actuele marktwaarde van het derivaat. De ontvangst van het collateral mag niet worden gesaldeerd met het derivaat. Het ontvangen cash wordt door Achmea aangewend voor beleggingen.

Een bedrag van €456 miljoen (31 december 2015: €132 miljoen) opgenomen onder Overige schulden wordt naar verwachting over meer dan twaalf maanden na balansdatum afgewikkeld. Voor Overige schulden die

naar verwachting binnen twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld, is de boekwaarde een redelijke benadering van de reële waarde. De reële waarde van schulden die naar verwachting over meer

dan twaalf maanden na balansdatum worden afgewikkeld, bedraagt €455 miljoen per 31 december 2016 (31 december 2015: €131 miljoen).

27. KREDIETKWALITEIT FINANCIËLE ACTIVA

Onderstaande tabel geeft inzicht in de kredietkwaliteit van de financiële beleggingen door informatie te geven over de hoogte van de (externe) rating. Tevens is aangegeven voor welk deel van de financiële beleggingen geen (externe) rating beschikbaar is.

EXTERNE CREDIT RATING ACTIVA

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2016	AAA STAATS-OBLIGATIES	AAA	AA	A	BBB	ONDER BBB	GEEN RATING	TOTAAL
Beleggingen								
Obligaties	12.491	2.352	5.444	4.025	3.783	308	139	28.542
Leningen en hypotheke*		606	62	198	94		5.918	6.878
Deposito's bij herverzekeraars					643			643
Deposito's bij kredietinstellingen		3	59	140	21	140	44	407
Derivaten			30	113	18	94	3.826	4.081
Overige financiële instrumenten**		9	2.248	10	11	3	39	2.320
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders								
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	880	439	1.072	486	561	168	54	3.660
Derivaten			4	75	221		80	380
Liquide middelen en overige financiële beleggingen			7.493	528	5	65	81	8.172
Kredietportefeuille bankbedrijf		94	182	701	94	35	12.573	13.679
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen		9	383	752	8	3	242	1.397
Vorderingen en overlopende activa		2.105	12	11	4	20	4.875	7.027
Liquide middelen		660	287	1.064	5	22	133	2.171

* Leningen en hypotheke zonder rating hebben voor €4.959 miljoen betrekking op hypotheke die met NHG zijn verstrekt.

** Overige financiële instrumenten met rating AA hebben betrekking op spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringcontracten waarvoor de renteopbrengsten zijn gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt over zijn hypotheeklening. Voor een overzicht van overige financiële beleggingen wordt verwezen naar Toelichting 10.

EXTERNE CREDIT RATING ACTIVA

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2015	AAA STAATS-OBLIGATIES	AAA	AA	A	BBB	ONDER BBB	GEEN RATING	TOTAAL
Beleggingen								
Obligaties	12.618	1.873	5.241	5.006	4.281	276	128	29.423
Leningen en hypotheke*		558	15	235	120	3	3.916	4.847
Deposito's bij herverzekeraars			742					742
Deposito's bij kredietinstellingen		1	191	194	191	1	1	579
Derivaten		2	39	262			3.447	3.750
Overige financiële instrumenten**		69	2.428				98	2.595
Beleggingen voor rekening en risico van polishouders								
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	2.564	756	80	129	36	38		3.603
Derivaten				138	172		79	389
Liquide middelen en overige financiële beleggingen			7.388	124	149	80	690	8.431
Kredietportefeuille bankbedrijf		144	122	977			13.623	14.866
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen		13	431	683	12		242	1.381
Vorderingen en overlopende activa		2.320	11	510		2	4.994	7.837
Liquide middelen		733	913	186	57	26	202	2.117

* Leningen en hypotheke zonder rating hebben voor €3.035 miljoen betrekking op hypotheke die met NHG zijn verstrekt.

** Overige financiële instrumenten met rating AA hebben betrekking op spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringcontracten waarvoor de renteopbrengsten zijn gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt over zijn hypotheeklening. Voor een overzicht van overige financiële beleggingen wordt verwezen naar Toelichting 10.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de boekwaarde van de financiële activa met betalingsachterstanden of waarop bijzondere waardevermindering is toegepast.

FINANCIËLE ACTIVA MET BETALINGSACHTERSTANDEN OF WAAROP BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING IS TOEGEPAST

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2016	GEEN BETALINGS- ACHTERSTAND, NIET AFGEWAARDEERD	BETALINGSACHTERSTANDEN, MAAR NIET AFGEWAAARDEERD				BIJZONDERE WAARDE- VERMINDERING ACTIVA	TOTAAL BOEKWAARDE
		BOEKWAARDE	0-3 MAANDEN	3 MAANDEN - 1 JAAR	OUDER DAN EEN JAAR		
Beleggingen							
Obligaties	28.535					7	28.542
Leningen en hypotheke	6.877					1	6.878
Deposito's bij herverzekeraars	643						643
Deposito's bij kredietinstellingen	407						407
Derivaten	4.081						4.081
Overige financiële instrumenten*	2.320						2.320
Beleggingen voor risico van polishouders							
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	3.660						3.660
Derivaten	380						380
Liquide middelen en overige financiële beleggingen	8.172						8.172
Kredietportefeuille bankbedrijf	13.555	1		1	2	122	13.679
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen	1.397						1.397
Vorderingen en overlopende activa	6.007	20	5	692	717	303	7.027

* Overige financiële instrumenten hebben betrekking op spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringcontracten waarvoor de renteopbrengsten zijn gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt over zijn hypotheeklening en overige financiële instrumenten. Voor een overzicht van overige financiële beleggingen wordt verwezen naar Toelichting 10.

Vorderingen en overlopende activa bestaan voor €1.583 miljoen (2015: €2.332 miljoen) uit verstrekte voorschotten aan zorgaanbieders, doordat vanwege veelal pas in het vierde kwartaal definitief geworden prijslijsten, de declaratiestroom laat op gang is gekomen.

FINANCIËLE ACTIVA MET BETALINGSACHTERSTANDEN OF WAAROP BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING IS TOEGEPAST

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2015	GEEN BETALINGS- ACHTERSTAND, NIET AFGEWAARDEERD	BETALINGSACHTERSTANDEN, MAAR NIET AFGEWAAARDEERD				BIJZONDERE WAARDE- VERMINDERING ACTIVA	TOTAAL BOEKWAARDE
		BOEKWAARDE	0-3 MAANDEN	3 MAANDEN - 1 JAAR	OUDER DAN EEN JAAR		
Beleggingen							
Obligaties	29.413					10	29.423
Leningen en hypotheke	4.848						4.848
Deposito's bij herverzekeraars	742						742
Deposito's bij kredietinstellingen	579						579
Derivaten	3.750						3.750
Overige financiële instrumenten*	2.595						2.595
Beleggingen voor risico van polishouders							
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	3.603						3.603
Derivaten	389						389
Liquide middelen en overige financiële beleggingen	8.431						8.431
Kredietportefeuille bankbedrijf	14.703	2		1	3	160	14.866
Aandeel herverzekeraars in verzekeringsverplichtingen	1.381						1.381
Vorderingen en overlopende activa	6.178	518	449	433	1.400	259	7.837

* Overige financiële instrumenten hebben betrekking op spaarrekeningen gekoppeld aan levensverzekeringcontracten waarvoor de renteopbrengsten zijn gebaseerd op de rente die de polishouder betaalt over zijn hypotheeklening en overige financiële instrumenten. Voor een overzicht van overige financiële beleggingen wordt verwezen naar Toelichting 10.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van activa en verplichtingen waarop verrekening, afdwingbare Master Netting Agreements (verrekeningsovereenkomsten) en vergelijkbare overeenkomsten van toepassing zijn.

FINANCIËLE ACTVA EN VERPLICHTINGEN WAAR VERREKENING OP VAN TOEPASSING IS, AFDWINGBARE MASTER NETTING OVEREENKOMSTEN EN VERGELIJKBARE OVEREENKOMSTEN

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2016	BRUTOBEDRAGEN VAN OPGENOMEN FINANCIËLE ACTIVA	BRUTOBEDRAGEN VAN OPGENOMEN FINANCIËLE VERPLICHTINGEN, VERREKEND IN DE BALANS	NETTOBEDRAGEN VAN FINANCIËLE ACTIVA, OPGENOMEN IN DE BALANS *	SALDO VAN IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN	ONTVANGEN ZEKERHEDEN IN DE VORM VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN	ONTVANGEN ZEKERHEDEN (EXCLUSIEF OVERSCHOT AAN ZEKERHEDEN)	NETTOBEDRAG
Derivaten actief	3.932		3.932				
Derivaten passief		1.513	1.513				
				2.419	643	1447	329
Liquide middelen	2.219	48	2.171	2.171			2.171

FINANCIËLE ACTVA EN VERPLICHTINGEN WAAR VERREKENING OP VAN TOEPASSING IS, AFDWINGBARE MASTER NETTING OVEREENKOMSTEN EN VERGELIJKBARE OVEREENKOMSTEN

(€ MILJOEN)

31 DECEMBER 2015	BRUTOBEDRAGEN VAN OPGENOMEN FINANCIËLE ACTIVA	BRUTOBEDRAGEN VAN OPGENOMEN FINANCIËLE VERPLICHTINGEN, VERREKEND IN DE BALANS	NETTOBEDRAGEN VAN FINANCIËLE ACTIVA, OPGENOMEN IN DE BALANS *	SALDO VAN IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN	ONTVANGEN ZEKERHEDEN IN DE VORM VAN FINANCIËLE INSTRUMENTEN	ONTVANGEN ZEKERHEDEN (EXCLUSIEF OVERSCHOT AAN ZEKERHEDEN)	NETTOBEDRAG
Derivaten actief	3.422		3.422				
Derivaten passief		854	854				
				2.568	1.852	845	-129
Liquide middelen	3.628	1.511	2.117	2.117			2.117

* In 2016 heeft een herbeoordeling plaatsgevonden van de criteria waaraan moet worden voldaan voor het van toepassing zijn van afdwingbare master netting overeenkomsten en soortgelijke overeenkomsten. Om beter inzicht te geven in de ontwikkelingen in deze post zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

28. OPERATIONELE LEASECONTRACTEN

De toekomstige huurovereenkomsten uit hoofde van operationele leasecontracten zijn als volgt:

OPERATIONELE LEASE- EN HUURCONTRACTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Korter dan één jaar	10	16
Tussen één en vijf jaar	32	27
Langer dan vijf jaar	209	227
Balans per 31 december	251	270

In 2016 werd €3,1 miljoen als kosten opgenomen in de Winst- en verliesrekening vanwege operationele leases (2015: €4,4 miljoen). De opbrengsten uit subleases bedragen in 2016 €1,5 miljoen (2015: €1,3 miljoen).



29. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Gerechtelijke procedures

Achmea B.V. en de maatschappijen die deel uitmaken van Achmea Groep zijn betrokken in gerechtelijke en arbitrageprocedures. Deze procedures hebben betrekking op claims die ingediend zijn door en tegen deze maatschappijen, voortvloeiend uit reguliere fusies en bedrijfsactiviteiten, inclusief de activiteiten die zijn uitgevoerd in de hoedanigheid als verzekeraars, kredietverstrekkers, dienstverleners, werkgevers, beleggers en belastingbetalers. Alhoewel het niet mogelijk is om de uitkomst van lopende of komende gerechtelijke procedures te voorspellen of te bepalen, is de Raad van Bestuur van mening dat het niet waarschijnlijk is dat de uitkomst van de procedures een materieel negatief effect zullen hebben op de financiële positie van Achmea B.V.

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

	2016	2015*
Garanties	158	144
Overige verplichtingen	2	17
Balans per 31 december	160	161

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

	2016	2015*
Verplichtingen uit hoofde van onherroepelijke faciliteiten	964	1.162
Balans per 31 december	964	1.162

* Aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

De in Nederland gevestigde maatschappijen van Achmea hebben aan Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. garanties verstrekt tot een maximum van €44 miljoen (2015: €66 miljoen).

Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V. is een maatschappij waarbinnen de deelnemende verzekeringsmaatschappijen de claims en risico's met betrekking tot terrorisme in een pool hebben gebundeld.

Achmea B.V. heeft Vereniging Achmea en de Rabobank vrijwaring verleend voor bedragen die door de Australische toezichthouder worden opgelegd met betrekking tot de Australische branche van Achmea Schadeverzekeringen N.V. voor het geval de Australische toezichthouder Vereniging Achmea en de Rabobank als aandeelhouder van de moedermaatschappijen van Achmea Schadeverzekeringen N.V. extra verplichtingen en verantwoordelijkheden oplegt met betrekking tot deze Australische activiteiten. Naar verwachting zullen er geen materiële verliezen zijn met betrekking tot deze vrijwaring. Vanwege de aard van de vrijwaring is deze niet te kwantificeren.

Achmea kent ultimo boekjaar 2016 voorwaardelijke verplichtingen vanuit de kredietfaciliteit die een onderdeel zijn van de bouwdepotovereenkomsten. Indien de klanten voldoen aan de voorwaarden, heeft Achmea de verplichtingen om €100 miljoen (2015: €86 miljoen) aan kredieten te verstrekken.

Achmea verstrekt hypothecaire leningen voor eigen rekening en voor rekening en risico van haar klanten (pensioenfondsen). In deze hoedanigheid kent zij onherroepelijke faciliteiten die voortvloeien uit de verstrekte offertes voor hypothecaire leningen. Indien de klanten de offertes accepteren heeft Achmea de verplichting om €748 miljoen (2015: €922 miljoen) aan hypothecaire leningen te verstrekken. Tegenover deze verplichting staat een ontvangen garantie van €157 miljoen (2015: €102 miljoen).

Niet uit de balans blijkende verplichtingen met betrekking tot aandelen die vallen onder een retrocessieovereenkomst

Bij een aantal retrocessieovereenkomsten hebben diverse aandeelhouders van Achmea B.V. de optie om binnen een bepaalde periode hun aandelen tegen marktvoorwaarden te verkopen aan derden, die niet betrokken zijn bij Achmea B.V. Wanneer een optie wordt uitgeoefend heeft Achmea B.V. vervolgens het recht om deze aandelen te kopen of een derivatentransactie aan te gaan met de verwervende derde partij. Voor deze transactie betaalt Achmea B.V. de koper vooraf een premie die gelijk is aan het transactiebedrag dat de koper verschuldigd was aan de verkopende aandeelhouder onder de betreffende optie. Gedurende de looptijd van de derivatentransactie die geen vaste vervaldatum heeft, ontvangt Achmea B.V. alle dividenden die worden uitgekeerd aan de derde partij in ruil voor een vaste fee. Bij beëindiging van de derivatentransactie ontvangt Achmea B.V. van de koper de vooraf betaalde premie gecorrigeerd met een deel van de wijziging van de waarde van de aandelen van Achmea B.V. die door de derde partij worden gehouden gedurende de looptijd van de derivatentransactie.

AANTAL UITSTAANDE OPTIES

	2016	2015
Schweizerische Mobiliar Holding AG	2.769.246	2.769.246
Gothaer Allgemeine Versicherung AG	1.849.108	1.849.108
Gothaer Finanz Holding AG	2.206.482	2.206.482
Balans per 31 december	6.824.836	6.824.836

Voorwaardelijke activa

Conflict tussen de Slowaakse regering en Achmea B.V.

In tegenspraak tot een overeenkomst voor het stimuleren van investeringen tussen Slowakije en Nederland heeft de Slowaakse regering een verbod op het uitkeren van winst opgelegd voor de Slowaakse zorgverzekeraars, inclusief voor Union Zdravotna Poistovna A.S., de Slowaakse dochtermaatschappij van Achmea, in de periode 2007 en augustus 2011.

Vanwege dit verbod heeft Achmea de activiteiten in haar Slowaakse dochtermaatschappij in die periode tijdelijk gestaakt.

Achmea heeft via een internationaal arbitragetribunaal compensatie geëist voor de geleden schade en voor het betalen van wettelijke rente. In december 2012 stelde het tribunaal Achmea in het gelijk. Op grond van deze uitspraak moet de Slowaakse regering Achmea compenseren voor geleden schade en voor het betalen van wettelijke rente. Deze compensatie bedroeg circa €25 miljoen.

De Slowaakse regering heeft publiekelijk verklaard de aan Achmea toegekende bedragen niet te zullen betalen en heeft het arbitragevonnis ter vernietiging voorgelegd aan een Duitse rechter. In eerste instantie is de claim van Slowakije afgewezen.

Tegen die uitspraak heeft Slowakije beroep aangetekend bij het Bundes Gerichtshof in Karlsruhe. Het Bundes Gerichtshof heeft vervolgens enkele rechtsvragen gesteld aan het Europese Hof van Justitie. Op basis van de uitspraak van het Europese Hof van Justitie, die in de tweede helft van 2017 verwacht wordt, wijst het Bundes Gerichtshof vonnis. Vanwege de doorlopende wettelijke rente is de claim van Achmea inmiddels toegenomen tot circa €30 miljoen. Gezien het bovenstaande beschouwt Achmea de vordering onvoldoende zeker om het als een actief op te nemen.



30. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Aard van transacties met verbonden partijen

Partijen worden als verbonden aangemerkt als een partij zeggenschap of belangrijke invloed kan uitoefenen op de andere partij (bijvoorbeeld dochtermaatschappij) bij het nemen van financiële of operationele beslissingen. Bij de normale bedrijfsvoering heeft Achmea verschillende soorten relaties (met name op het gebied van verzekering, bancaire zaken en vermogensbeheer) met verbonden maatschappijen en partijen met wie reguliere transacties zijn aangegaan.

Achmea beschouwt ook de Stichting Pensioenfonds Achmea als een verbonden partij. Leden van de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en hun naaste familie worden eveneens beschouwd als verbonden partijen van Achmea.

Daarnaast vallen onder de transacties met verbonden partijen, transacties met: geassocieerde deelnemingen, joint ventures, managementleden op sleutelposities en naaste familie van verbonden partijen. De transacties met die partijen worden niet als materieel voor Achmea aangemerkt, noch individueel noch voor de groep als geheel. Een overzicht van Achmea's belangrijkste dochtermaatschappijen is opgenomen onder Toelichting 3 Belangen in dochtermaatschappijen.

Achmea kan economische transacties aangaan met entiteiten waarover de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen of hun naaste familie zeggenschap hebben. Dit soort transacties of verbonden partijen waren er niet in 2016 en 2015.

Beloning van de Raad van Bestuur

De leden van de Raad van Bestuur zijn de bestuurders van Achmea B.V. die de sleutelposities bekleden op Groepsniveau.

De beloning van de Raad van Bestuur is in overeenstemming met de verantwoordelijkheid van hun posities. De verschillende posities worden gewogen, waarbij wordt gelet op aspecten als omvang en aard van de verantwoordelijkheden, complexiteit van de bestuurlijke context waarin men acteert en de benodigde kennis, ervaring en competenties.

Behalve het vaste salaris maakt ook de variabele beloning deel uit van het reguliere beloningspakket van een lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen besluit, op advies van de Remuneratiecommissie, over de toekenning van een variabele beloning in het jaar volgend op de geleverde prestatie. De toekenning van variabele beloning in enig boekjaar heeft betrekking op prestaties in eerdere jaren. In geval van toekenning van een variabele beloning over het voorgaande prestatiejaar, wordt de helft ervan uitgesteld voor vijf jaar. De uitgestelde variabele beloning is opgenomen als onderdeel van de Langlopende personeelsbeloningen. Naast het salaris hebben de leden van de Raad van Bestuur een pensioenregeling. Deze is sinds 1 januari 2014 naar de inhoud hetzelfde als die van het (CAO) personeel van Achmea.

Per 1 januari 2015 is de uitvoering van de pensioenregeling van de Raad van Bestuur ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Achmea. Daarmee zijn zowel de inhoud van de regeling als de uitvoering ervan gelijk aan die van het CAO personeel. De tot en met 31 december 2014 opgebouwde rechten zijn achtergebleven in de verzekerde regeling bij Centraal Beheer. Naast de opbouw is ook de indexatie over de tot en met 31 december 2014 opgebouwde rechten van de Raad van Bestuur per 1 januari 2015 ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds Achmea. Om de indexatie over de opgebouwde rechten via Stichting Pensioenfonds Achmea in te kopen, wordt jaarlijks een bedrag aan Stichting Pensioenfonds Achmea betaald.

Beloning ten laste van het boekjaar

In 2016 is een totaalbedrag van €7,49 miljoen aan beloning voor de Raad van Bestuur ten laste van het boekjaar 2016 gebracht. Dit totaalbedrag aan beloning voor de Raad van Bestuur bestaat uit de volgende componenten: korte termijn personeelsbeloning €5,09 miljoen (2015: €4,81 miljoen), pensioenlasten €2,09 miljoen (2015: €2,10 miljoen), overige lange termijn beloning €0,31 miljoen (2015: nihil). In 2015 is naast de hiervoor genoemde componenten tevens een beëindigingsvergoeding van €1,8 miljoen ten laste van het resultaat gebracht, waarmee het totaal voor 2015 €8,71 miljoen bedraagt.

JAARREKENING - TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Hieronder staat het overzicht van de reguliere beloning van de leden van de Raad van Bestuur over 2016. Dit overzicht bevat op totaalniveau ook een vergelijking met 2015.

OVERZICHT REGULIERE BELONING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR NAAR PRESTATIEJAAR

(€ MILJOEN)

	JAARSALARIS (KORTE TERMIJN PERSONEELS- BELONING)	TOEGEKENE VARIABLE BELONING (OVERIGE KORTE TERMIJN PERSONEELS- BELONING)	TOEGEKENE VARIABLE BELONING (OVERIGE LANGLOPENDE BELONING)	PENSIOEN (GRENS €101.519)*	BIJDRAGE NETTO- PENSIOEN (BOVEN €101.519)*	LOONTOESLAG (BOVEN €101.519)*	TOTAAL
Actieve leden Raad van Bestuur per 31 december 2016							
W.A.J. (Willem) van Duin, Voorzitter	1,00	0	0	0,04	0,23	0,19	1,46
R. (Roelof) Konterman, Vicevoorzitter	0,87	0	0	0,05	0,20	0,16	1,28
H. (Huub) Arendse, CFO	0,75	0	0	0,05	0,16	0,14	1,10
R. (Robert) Otto	0,72	0	0	0,04	0,12	0,11	0,99
B.E.M. (Bianca) Tetteroo	0,72	0	0	0,04	0,12	0,13	1,01
H. (Henk) Timmer, CRO	0,72	0	0	0,04	0,14	0,13	1,03
Totaal actieve leden Raad van Bestuur per 31 december 2016	4,78	0	0	0,26	0,97	0,86	6,87
Totaal 2016	4,78	0	0	0,26	0,97	0,86	6,87
Totaal 2015	4,81	**0,31	**0,31	***0,27	0,93	0,90	7,53
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2016: 6,0							
Gemiddeld aantal actieve en voormalige leden RvB 2015: 6,1							

* De premie die de werkgever betaalt aan de CAO regeling tot €101.519 (= fiscale grens bedrag 2016; in 2015 €100.000) en vervolgens de werkgeverbijdrage aan het netto pensioen boven het fiscale grensbedrag op basis van de leeftijdsafhankelijke 3% DC staffel en de zogenaamde loontoeslag pensioen boven het fiscale grensbedrag. Zie toelichting Pensioen hierna.

** De variabele beloning over het prestatiejaar 2015 werd in mei 2016 toegekend en kon nog niet worden opgenomen in de jaarrekening 2015. Wel is deze per lid Raad van Bestuur verwerkt in het Remuneratierapport 2015 dat op 31 mei 2016 verscheen. De vorig jaar in de jaarrekening 2015 gepubliceerde cijfers zijn dus in bovenstaande overzicht aangevuld met de variabele beloning 2015.

*** Dit bedrag is exclusief de opslag op de 'Collectieve vaste bijdrage' premie die Stichting Pensioenfonds Achmea in rekening brengt en exclusief het positieve effect dat aan Achmea B.V. toekomt, van €25 miljoen als gevolg van de in 2015 gewijzigde pensioenregeling van de Raad van Bestuur. Voor nadere toelichting zie Toelichting 22 Pensioenvoorzieningen.

Jaarsalaris

Het salaris van de Raad van Bestuur is het vaste all-in salaris op jaarbasis inclusief vakantiegeld. Op 1 januari 2016 is het salaris verhoogd met de CAO verhoging van 1,25%.

Toegekende variabele beloning

Ten tijde van de vaststelling van de jaarrekening 2015 was nog niet besloten om variabele beloning over 2015 toe te kennen. Dat is later in 2016 besloten en gepubliceerd in het Remuneratierapport 2015 dat op 31 mei 2016 verscheen. Over 2016 wordt geen variabele beloning toegekend aan de Raad van Bestuur in verband met het negatieve resultaat over 2016.

Pensioen

Voor de Raad van Bestuur geldt de pensioenregeling die voor CAO personeel en senior management/directie van toepassing is. Dit is een CDC gefinancierde pensioenregeling met middelloonambitie, met onder meer de volgende kenmerken:

- Maximaal pensioengevend salaris €101.519,- (2016)
- Opbouw 1,875% per jaar
- Franchise €13.178,- (2016)
- Pensioenleeftijd: eerste dag van de maand waarop de 67 jarige leeftijd wordt bereikt
- Nabestaandenpensioen
- Premievrije voortzetting van de pensioenopbouw bij gedeeltelijke of volledige arbeidsongeschiktheid
- Voorwaardelijke indexatie
- Eigen bijdrage standaard 3,25% van de pensioengrondslag.

Pensioenalternatief boven het fiscaal grensbedrag (2016: €101.519)

Voor medewerkers met een inkomen boven het fiscaal grensbedrag zijn per 1 januari 2015 (in de CAO) afspraken gemaakt over een andere pensioenopbouw. Deze zijn ook van toepassing voor de Raad van Bestuur.

Afgesproken is dat de bijdrage die de werkgever tot 1 januari 2015 beschikbaar stelde voor de opbouw van pensioen boven het fiscaal grensbedrag kostenneutraal op een andere manier voor die pensioenopbouw wordt ingezet. Dit wordt in de praktijk uitgevoerd door deze werkgeversbijdrage om te zetten in een bijdrage aan de netto pensioenregeling en het restant via een loontoeslag beschikbaar te stellen.

Bijdrage netto pensioenregeling boven €101.519 (2016)

Een deel van de werkgeversbijdrage wordt beschikbaar gesteld als bijdrage voor deelname aan de zogenoemde netto pensioenregeling. De werkgever biedt de mogelijkheid om dit te besteden in de netto pensioenverzekering aangeboden door Centraal Beheer.

Loontoeslag boven €101.519 (2016)

In de pensioenregeling van Achmea ligt het renterisico voor de toekomstige pensioenopbouw bij de werkgever. Achmea heeft bij de overgang naar een CDC gefinancierde pensioenregeling in 2014, besloten om dat risico niet eenmalig af te kopen. De hoogte van de werkgeversbijdrage wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van in de cao overeengekomen afspraken over het alternatief voor pensioen boven het fiscaal grensbedrag.

Een van de elementen (parameters) voor het bepalen van de werkgeversbijdrage ('loontoeslag') is de rentestand per 31 december. De werkgeversbijdrage te betalen over het loon boven het fiscale grensbedrag wordt besteed aan de bijdrage voor de netto pensioenregeling en het restant wordt uitgekeerd als een loontoeslag. De werkgever stelt dit beschikbaar in de vorm van een vaste bruto loontoeslag aan medewerkers met een inkomen boven het fiscale grensbedrag.

In het overzicht wordt de bijdrage uitgedrukt als de werkelijk betaalde pensioenpremie, respectievelijk werkgeversbijdrage.

Beëindigingsvergoedingen

In 2016 waren er geen beëindigingen. In 2015 is afscheid genomen van twee leden van de Raad van Bestuur. Hiervoor is in 2015 een last opgenomen van €1,8 miljoen, waarvan de verplichting in 2016 geheel is afgewikkeld.

'Claw back'

In 2016 hebben er met betrekking tot de Raad van Bestuur geen aanpassingen of terugvorderingen van beloningen uit eerdere jaren plaatsgevonden. Dit was evenmin het geval in 2015.

Leningen

Leden van de Raad van Bestuur hebben leningen uitstaan bij het bankbedrijf van Achmea. De leningen bedragen €1,5 miljoen (2015: €2 miljoen). De gewogen rente van die leningen is 3,1% (2015: 5,4%). De leningen worden weergegeven als onderdeel van de Kredietportefeuille Bankbedrijf.



Beloning van de leden van de Raad van Commissarissen

In onderstaande tabel staat de beloning die de commissarissen van Achmea B.V. voor hun activiteiten in 2016 ontvingen.

OVERZICHT BELONING VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN PER JAAR (€ MILJOEN)

	2016*
Raad van Commissarissen per 31 December 2016:	
A.W. Veenman (vanaf 9 augustus voorzitter)	0,16
A.J.A.M. Vermeer (vicevoorzitter)	0,13
W.H. de Weijer (vanaf 3 februari)	0,08
R.Th. Wijmenga	0,14
A.C.W. Sneller	0,11
S.T. van Lonkhuijzen-Hoekstra	0,08
P.H.M. Hofsté	0,19
M. Lückerath-Rovers	0,10
Subtotaal	0,99
Voormalige Raad van Commissarissen per 31 December 2016:	
E.A.J. van de Merwe (voorzitter tot en met 9 augustus)	0,14
Subtotaal	0,14
Totaal 2016	1,13

* Exclusief BTW en onkostenvergoedingen, inclusief vergoedingen voor commissies en commissariaten bij groepsmaatschappijen.

Per 9 augustus 2016 trad de heer Veenman aan als voorzitter van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V., waarvan hij tot aan dat moment al lid was. De heer Van de Merwe trad tegelijkertijd af als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Zijn lidmaatschap van de RvC is per die datum beëindigd.

In februari 2016 trad de heer De Weijer toe als lid van de Raad van Commissarissen van Achmea B.V. en vervulde daarmee de vacature die bestond sinds het vertrek van de heer Overmars uit de Raad van Commissarissen in 2015.

De totale beloning van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2016 €1,13 miljoen (2015: €1,1 miljoen).

Leden van de Raad van Commissarissen hebben ultimo 2016 en 2015 geen leningen uitstaan bij het bankbedrijf van Achmea.

Rabobank

Achmea maakt voor haar activiteiten gebruik van diverse reguliere bankdiensten van de Rabobank Groep. Alle diensten en transacties met de Rabobank zijn reguliere transacties en gebaseerd op reguliere markttarieven.

Distributiekanaal

Lokale Rabobankkantoren vormen een belangrijk distributiekanaal voor de Nederlandse verzekeringsproducten van Achmea. Voor de distributie van verzekeringsproducten heeft Achmea over 2016 €226 miljoen aan commissie betaald aan lokale Rabobanken (2015: €228 miljoen). Aangesloten leden van de Rabobank krijgen 10% korting op de basiszorgverzekeringspremies en een korting van 21% voor premies voor de aanvullende zorgverzekering.

Facilitaire diensten

Achmea Nederland betreft onder meer ICT-diensten van Rabobank Groep. Voor deze diensten heeft Achmea in 2016 €4,1 miljoen aan fees betaald (2015: €6,4 miljoen).

Verzekeringdiensten geleverd aan Rabobank

Rabobank heeft verschillende risico's bij Achmea verzekerd, waaronder een collectief Zorgverzekeringscontract met Zilveren Kruis. De premies met betrekking tot deze verzekeringsdekking over 2016 zijn €69 miljoen (2015: €66 miljoen).

Balansposities en verplichtingen per 31 december 2016 met de Rabobank Groep

De balanspositie bij de Rabobank Groep omvatten aan commodityfondsen gerelateerde aandelen (Toelichting 10), spaarrekeningen voor rekening en risico van de polishouders (Toelichting 11), bankrekeningen (Toelichting 16) en een kredietfaciliteit die verantwoord is onder Leningen en opgenomen gelden (Toelichting 25).

Vereniging Achmea

Vereniging Achmea is de vereniging van klanten van Achmea en heeft tot doel de continuïteit van Achmea te beschermen. Vereniging Achmea maakt gebruik van personeel en kantoorruimte van Achmea. Deze worden tegen kostprijs doorbelast. Overige transacties met Vereniging Achmea houden verband met haar relatie met Achmea als aandeelhouder en zijn toegelicht in Toelichting 17 Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap. Ultimo 2016 heeft Achmea een vordering op Vereniging Achmea van €0,2 miljoen (2015: €0,2 miljoen).

Stichting Pensioenfonds Achmea

De pensioenregeling voor Nederlandse medewerkers wordt uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Achmea. Voor het grootste deel van de Nederlandse werknemers is de pensioenregeling een collectieve vaste

bijdrageregeling (CDC-regeling). In 2016 heeft Achmea €270 miljoen (2015: €287 miljoen) aan premies afgedragen voor deze CDC-regeling. Voor meer informatie over de pensioenregelingen die worden uitgevoerd door Stichting Pensioenfonds Achmea wordt verwezen naar Toelichting 22 Pensioenvoorzieningen.

Dienstverlening

Achmea voert diensten uit voor Stichting Pensioenfonds Achmea op het gebied van administratie en vermogensbeheer. Voor deze diensten is in 2016 €8,2 miljoen (2015: €8,3 miljoen) aan fees ontvangen.

Stichting Achmea Foundation

Achmea heeft de verplichting op zich genomen om voor onbepaalde tijd jaarlijks 0,5% van haar nettoresultaat aan Stichting Achmea Foundation af te dragen. In 2016 bedroeg de bijdrage over het resultaat van 2015 €1,9 miljoen (2015: €80.000). Stichting Achmea Foundation gebruikt deze fondsen voor het financieren van haar projecten wereldwijd voor een duurzame verbetering van economische en/of sociale leefomgeving van groepen van hulpbehoevenden in de maatschappij. Stichting Achmea Foundation maakt gebruik van personeel en kantoorruimte van Achmea. Deze worden tegen kostprijs doorbelast. Ultimo 2016 heeft Achmea een vordering op Stichting Achmea Foundation van €0,1 miljoen (2015: €0,3 miljoen).



31. BRUTO PREMIES SCHADE

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Ongevallen	686	705
Motorrijtuigen aansprakelijkheid	701	639
Motorrijtuigen casco	752	726
Transport/luchtvaart aansprakelijkheid	59	64
Brand	1.126	1.101
Algemene aansprakelijkheid	266	259
Rechtsbijstand	185	184
Overige	5	6
	3.780	3.684

32. BRUTO PREMIES ZORG

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Basiszorgverzekering	4.806	4.610
Bijdrage uit Zorgverzekeringsfonds	6.973	7.568
Aanvullende zorgverzekering	1.313	1.310
Overige zorgverzekering	412	384
	13.504	13.872

33. BRUTO PREMIES LEVEN

	(€ MILJOEN)			
	KOOPSOMMEN	PERIODIEKE PREMIES	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Individuele levensverzekering				
Eigen risico	374	601	975	999
Verzekeringen waarbij polishouders beleggingsrisico dragen	41	492	533	569
	415	1.093	1.508	1.568
Collectieve levensverzekering				
Eigen risico	116	378	494	532
Verzekeringen waarbij polishouders beleggingsrisico dragen	44	170	214	266
	160	548	708	798
Totaal	575	1.641	2.216	2.366

34. OPBRENGSTEN UIT GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Garanti Emeklilik ve Hayat A.S.	10	7
Sprint Invest B.V.	1	
Overig	2	-1
	13	6

In 2016 zijn er geen dividenden ontvangen gerelateerd aan het belang in Garanti Emeklilik ve Hayat A.S. (2015: nihil) en Sprint Invest B.V. (2015: nihil).

35. BELEGGINGSOPBRENGSTEN

OPBRENGSTEN UIT BELEGGINGEN CONFORM DE CLASSIFICATIE VAN BELEGGINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Vastgoedbeleggingen	78	75
'Beschikbaar voor verkoop'	555	696
'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'	248	175
'Leningen en vorderingen'	103	116
	984	1.062
Beleggingskosten*	-19	-27
Directe bedrijfskosten vastgoedbeleggingen	-22	-23
	943	1.012

* In 2016 is de verwerking van een deel van de beleggingskosten aangepast. In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn de vergelijkende cijfers aangepast

OPBRENGSTEN UIT BELEGGINGEN OP GROND VAN DE AARD VAN DE BELEGGINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Vastgoedbeleggingen	78	75
Directe opbrengsten uit beleggingen:		
Aandelen en soortgelijke beleggingen	62	69
Vastrentende beleggingen	591	777
Derivaten	138	108
Overige financiële instrumenten	115	33
	984	1.062

OPBRENGSTEN UIT BELEGGINGEN OP GROND VAN DE AARD VAN DE OPBRENGSTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Rente:		
'Beschikbaar voor verkoop'	493	627
'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'	248	175
'Leningen en vorderingen'	103	116
Huuropbrengsten	78	75
Dividenden	62	69
	984	1.062

Een totaal van €0,3 miljoen (2015: €0,3 miljoen) van de Directe bedrijfskosten vastgoedbeleggingen heeft betrekking op vastgoed dat geen huuropbrengsten heeft gegenereerd in 2016.

36. GEREALISEERDE EN ONGEREALISEERDE WAARDEVERANDERINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen op financiële activa:		
Vastgoedbeleggingen*	25	-4
Beleggingen 'Beschikbaar voor verkoop'	629	445
Beleggingen 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening'	1.179	172
Bijzondere waardevermindingsverliezen op beleggingen	-28	-29
Valutakoersverschillen	-120	325
	1.685	909
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen op financiële verplichtingen:		
Derivaten	-4	
Valutakoersverschillen	6	-4
	1.687	905

* Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen uit Vastgoedbeleggingen is onderverdeeld in Woningen €35 miljoen (2015: €23 miljoen) Kantoren €-4 miljoen (2015: €-26 miljoen) Retail €-7 miljoen (2015: €-2 miljoen) en Overig €-2 miljoen (2015: €2 miljoen).

De toename van gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen gewaardeerd 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' is hoofdzakelijk toe te schrijven aan een lager rentetarief en daardoor een hogere waarde van derivaten. Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen die voortvloeien uit financiële activa die bij eerste opname zijn aangemerkt als 'Tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' bedragen €189 miljoen (2015: €780 miljoen).

Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen die uit financiële activa en financiële verplichtingen voortvloeien, die toe te rekenen zijn aan de bancaire activiteiten worden opgenomen onder Opbrengsten uit bancaire activiteiten (Toelichting 38).

Bijzondere waardevermindingsverliezen op beleggingen geassocieerd als 'Beschikbaar voor verkoop' bedroegen in 2016 €28 miljoen (2015: €29 miljoen). In 2016 zijn geen bijzondere waardevermindingsverliezen op beleggingen

geassocieerd als 'Leningen en vorderingen' opgetreden, (2015: nihil).

Een totaal van €713 miljoen (2015: €354 miljoen) van de ongerealiseerde resultaten uit wijzigingen in de reële waarde heeft betrekking op beleggingen die zijn gewaardeerd gebruikmakend van een waarderingstechniek. Deze hebben hoofdzakelijk betrekking op vastgoedbeleggingen, niet-genoteerde derivaten en aandelen.

37. OPBRENGSTEN UIT BELEGGINGEN VOOR REKENING EN RISICO VAN POLISHOUDERS

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Directe opbrengsten uit:		
Vastgoedbeleggingen	22	17
Aandelen en soortgelijke beleggingen	28	43
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	17	34
Derivaten		
Liquide middelen en overige financiële beleggingen	265	289
	332	383
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeverandering:		
Vastgoedbeleggingen	12	34
Aandelen en soortgelijke beleggingen	573	228
Obligaties en overige vastrentende beleggingen	54	-56
Derivaten	-21	5
Liquide middelen en overige financiële beleggingen	-43	131
	575	342
Netto valutakoersverschillen	13	2
Beleggingskosten	-6	-6
	914	721

Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen die voortvloeien uit financiële activa bij eerste opname aangemerkt als 'Tegen reële waarde met verwerking van

waardeveranderingen in de Winst- en verliesrekening' bedroegen €623 miljoen (2015: €303 miljoen).

Directe opbrengsten uit Liquide middelen en overige financiële beleggingen betreffen rentebaten met betrekking tot spaarrekeningen.

38. OPBRENGSTEN UIT BANCAIRE ACTIVITEITEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Rentebaten	492	554
Gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen	1	-1
Commissiebaten	16	16
Provisiebaten uit trust en andere fiduciaire activiteiten	2	3
	511	572

39. PROVISIE- EN COMMISSIEBATEN EN OPBRENGSTEN UIT DIENSTVERLENINGSCONTRACT

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015 *
Provisiebaten uit trust en andere fiduciaire activiteiten	298	306
Opbrengsten uit dienstverleningscontracten	108	115
	406	421

* In 2016 is de verwerking van een deel van de Provisiebaten uit trust en andere fiduciaire activiteiten en Opbrengsten uit dienstverleningscontracten aangepast. In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

40. OVERIGE BATEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Netto valutakoersverschillen	4	4
Overige baten*	55	58
	59	62

* In de overige baten 2016 is het voorlopige resultaat (na aftrek van kosten) op de verkoop van een groep activa van Staalbankiers opgenomen (€4 miljoen). Daarnaast zijn de vergelijkende cijfers aangepast voor vergelijkingsdoeleinden.

41. SCHADEN, UITKERINGEN EN MUTATIES VERZEKERINGSVERPLICHTINGEN

(€ MILJOEN)

	2016 BRUTO	2016 HERVERZEKERING	2015 BRUTO	2015 HERVERZEKERING
Schade				
Uitbetaalde schade	2.612	157	2.540	62
Mutaties in verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening	439	127	142	97
Schadeafhandelingskosten	223		229	
Verhaal	-217		-178	
	3.057	284	2.733	159
Zorg				
Uitbetaalde schade	14.091	315	12.991	409
Mutaties in verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening	-897	-533	-104	-495
Schadeafhandelingskosten	136		144	
Verhaal	-29		-29	
	13.301	-218	13.002	-86
Leven*				
Uitkeringen eigen rekening	2.800	166	2.559	209
Uitkeringen eigen rekening waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen	1.349		1.292	
Mutaties in verzekeringsverplichtingen voor eigen rekening	-677	-87	167	-129
	3.472	79	4.018	80
Totaal schade en uitkeringen en mutaties in verzekeringsverplichtingen	19.830	145	19.753	153

* De Uitkeringen eigen rekening zijn uitgesplitst naar Uitkeringen eigen rekening en Uitkeringen eigen rekening waarbij polishouders het beleggingsrisico dragen. Voor vergelijkingsdoeleinden zijn hierin ook de vergelijkende cijfers aangepast.

De toename van de mutaties in verzekeringsverplichtingen Schade wordt met name veroorzaakt door de schadeclaims als gevolg van de zware regen- en hagelbuien in het eerste half jaar van 2016 (€319 miljoen bruto, €167 miljoen herverzekering). In de uitbetaalde schade bedraagt het effect €195 miljoen bruto, waarvan €69 miljoen was herverzekerd.

42. WINSTDELING EN KORTINGEN VOOR POLISHOUDERS

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Afschrijving rentestandkortingen	9	9
Winstdeling	1.268	647
Uitkeringen polishouders	83	-12
	1.360	644

De stijging van de winstdeling voor polishouders is hoofdzakelijk het gevolg van hogere winsten op rentederivaten als gevolg van renteontwikkelingen. Rentederivaten worden gebruikt ter afdekking van het renterisico van de verzekeringscontracten.

43. REËLE WAARDEMUTATIES EN UITKERINGEN UIT HOOFDE VAN BELEGGINGSCONTRACTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Reële waardemutaties geboekt op beleggingscontracten	75	119
	75	119



44. BEDRIJFSKOSTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Salarissen	925	941
Sociale lasten	88	81
Pensioenen	261	255
Overige	446	466
Personeelskosten	1.720	1.743
Afschrijvingskosten Terreinen en gebouwen voor eigen gebruik en bedrijfsmiddelen	44	47
Algemene kosten	661	651
Bruto bedrijfskosten	2.425	2.441
Betaalde en te betalen commissies	647	665
Herverzekering winstdeling en commissie	-27	-52
	3.045	3.054
Af: toegerekende schadebehandelingskosten	400	413
Af: toegerekende beleggingskosten	3	8
	2.642	2.633

Het aantal medewerkers dat hieronder wordt genoemd betreft alleen de medewerkers met wie Achmea een arbeidsovereenkomst heeft. Medewerkers met een tijdelijk contract en externe medewerkers zijn hierin niet opgenomen. Een FTE wordt gebaseerd op een volledige werkweek van 38 uur.

AANTAL MEDEWERKERS (AAN HET EINDE VAN HET JAAR OP BASIS VAN FTE).

ACHMEA NEDERLAND	EUREKO SIGORTA	UNION POISTOVNA	INTERAMERICAN GRIEKENLAND	FRIENDS FIRST	OVERIGE	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
12.311	613	535	1.153	266	43	14.921	15.412

Onder Algemene kosten zijn de kosten opgenomen met betrekking tot de controle van de jaarrekening van Achmea B.V. en haar dochtermaatschappijen. De kosten met betrekking tot de accountantscontrole zijn opgenomen in onderstaande tabel.

KOSTEN MET BETREKKING TOT DE ACCOUNTANTSCONTROLE:

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Controle jaarrekeningen	6	7
Overige accountantsdiensten	1	1
Overige diensten		
	7	8

Met ingang van 2011 is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. benoemd als onafhankelijke externe accountant van Achmea.

De bedragen die zijn opgenomen, onder 'Controle jaarrekeningen' in de tabel zijn gebaseerd op de kosten met betrekking tot de controle van de jaarrekening van het betreffende boekjaar, ongeacht of de diensten van de onafhankelijke externe accountant en het accountantskantoor al in dat boekjaar zijn verleend. De kosten zijn inclusief btw.

Kosten voor andere accountantskantoren dan PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. zijn als volgt: overige accountantsdiensten €1 miljoen (2015: €1 miljoen), overige diensten €10 miljoen (2015: €11 miljoen), hoofdzakelijk met betrekking tot advies- en consultancydiensten.

45. BANCAIRE LASTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Rentelasten:		
Deposito's	8	5
Toevertrouwde middelen	82	144
Uitgegeven schuldbewijzen	95	55
Derivaten aangehouden voor risicobeheer	140	164
Overige rentelasten	7	12
Leningen en opgenomen gelden	4	18
Waardemutatie derivaten	11	
Overige provisie- en commissielasten	2	1
Overige bancaire lasten		2
	349	401

Personeelskosten en overige bedrijfskosten met betrekking tot bancaire activiteiten zijn opgenomen onder Bedrijfskosten (Toelichting 44).

46. OVERIGE LASTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Afschrijvingskosten op immateriële activa	40	100
Bijzondere waardeverminderingkosten op immateriële activa	93	
Bijzondere waardeverminderingkosten op debiteuren	18	20
Overige lasten	108	32
	259	152

Eind 2016 is de goodwill met betrekking tot de kasstroomgenererende eenheid Eureka Turkije volledig afgewaardeerd voor een bedrag van €93 miljoen. Voor meer informatie wordt verwezen naar toelichting 6.

In de overige lasten van 2016 zit voor een bedrag van €38 miljoen aan dotaties Overige voorzieningen, met name gerechtelijke geschillen en voor €9 miljoen aan valutaresultaten.

47. VENNOOTSCHAPSBELASTING

RECONCILIATIE EFFECTIEF BELASTINGTARIEF

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Resultaat voor belasting	-418	378
Tarief vennootschapsbelasting in Nederland	25.0%	25.0%
Vennootschapsbelasting waarop het tarief van de Nederlandse vennootschapsbelasting is toegepast	-105	95
Effect van belastingtarieven in buitenlandse jurisdicties		-4
Belastingeffect op:		
Niet-aftrekbare kosten	19	2
Van belasting vrijgestelde inkomsten	50	-69
Deelnemingsvrijstelling	1	-15
Niet-aftrekbare verliezen	6	2
Verrekende fiscale verliezen		-1
Overige	-5	-14
Over/(onder)voorzien in voorgaande boekjaren	-2	-4
Effectieve belastingdruk	-36	-8

De effectieve belastingdruk in 2016 bedroeg -8,6% (2015: -2,2%).

VENNOOTSCHAPSBELASTING

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Verschuldigde belasting over de verslagperiode		
	53	284
Over/(onder)voorzien in voorgaande boekjaren	-2	-4
	51	280
Latente belastingschulden		
Herkomst en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-87	-288
Totale vennootschapsbelasting in de Winst- en verliesrekening	-36	-8

OVERZICHT BELASTINGEN ACHMEA 2016 TOEGEDEELD NAAR BRUTO PREMIE OMZET PER BEDRIJFSONDERDEEL

(€ MILJOEN)

	BRUTO PREMIES	RESULTAAT VOOR BELASTING	VENNOOTSCHAPS-BELASTING	EFFECTIEVE BELASTING DRUK (%) ¹
Nederlandse belaste activiteiten per segment				
Schade & Inkomen	3.184	-189	-63	33%
Pensioen & Leven	1.794	285	48	17%
Oudedagsvoorziening Nederland		-18	-2	7%
Overige activiteiten	360	-232	-46	21%
Internationale activiteiten	1.192	-68	27	-40%
	6.530	-222	-36	16%
Nederlandse onbelaste activiteiten per segment				
Zorg Nederland ²	13.092	-196		
	19.622	-418	-36	9%
Intersegment eliminaties	-122			
Totaal Nederlandse activiteiten	19.500	-418	-36	9%
Internationale activiteiten				
Turkije	368	23	5	22%
Slowakije	348	2	1	50%
Griekenland	310	5	10	200%
Ierland	154	-3	2	-68%
Australië	12	-7	6	-86%
Overige		5	3	60%
Bijzondere waardeverminderingverliezen		-93		
Totaal Internationale activiteiten	1.192	-68	27	-40%

¹ Effectieve belastinglast: de totale vennootschapsbelasting afgezet tegen het resultaat voor belasting en bevat zowel de actuele belasting (direct verschuldigd/te vorderen) als de uitgestelde belasting (toekomstig verschuldigd/te vorderen).

² De zorgbedrijven van Achmea zijn vrijgesteld van de vennootschapsbelasting (artikel 5 lid 1, letter e Wet op de vennootschapsbelasting 1969). Achmea voldoet aan de gestelde voorwaarde dat de winsten alleen aangewend kunnen worden ten bate van instellingen voor de volksgezondheid.

48. NETTO OVERIG TOTAALRESULTAAT

(€ MILJOEN)

	2016		2015			
	OVERIG TOTAAL RESULTAAT VOOR BELASTING	VENNOOTSCHAPS BELASTING	NETTO OVERIG TOTAAL RESULTAAT	OVERIG TOTAAL RESULTAAT VOOR BELASTING	VENNOOTSCHAPS BELASTING	NETTO OVERIG TOTAAL RESULTAAT
Herwaarderingen van de nettoverplichting uit hoofde van toegezegde pensioenverplichtingen	40	-14	26	5	4	9
Ongerealiseerde winsten en verliezen op terreinen en gebouwen voor eigen gebruik	7	-2	5	13		13
Valutaverschillen bij immateriële activa, geassocieerde deelnemingen en joint ventures	-51		-51	-51		-51
Ongerealiseerde winsten en verliezen bij financiële instrumenten geassocieerd als 'Beschikbaar voor verkoop'	1.188	-287	901	-138	24	-114
Aandeel in overig totaalresultaat van geassocieerde deelnemingen en joint ventures	2		2	3		3
Overboeking van/naar Voorziening voor winstdeling en kortingen voor polishouders	-881	220	-661	111	-28	83
Winsten en verliezen bij beleggingen 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening bij verkoop.	-176	40	-136	-276	61	-215
Bijzondere waardeverminderingen op beleggingen 'Beschikbaar voor verkoop' gereclassificeerd naar de Winst- en verliesrekening	28	-5	23	28	-6	22
Totaal Overig totaalresultaat voor het boekjaar	157	-48	109	-305	55	-250

49. RESULTAAT PER AANDEEL

NETTORESULTAAT TOEKOMEND AAN GEWONE AANDEELHOUDERS

(€ MILJOEN)

	VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN	GESTAakte ACTIVITEITEN	TOTAAL 2016	VOORTGEZETTE ACTIVITEITEN	GESTAakte ACTIVITEITEN	TOTAAL 2015
Nettoresultaat	-382		-382	386		386
Dividend op niet-aflosbare cumulatief preferente aandelen	-20		-20	-20		-20
Couponbetalingen op Overige eigen vermogensinstrumenten	-68		-68	-54		-54
Belasting op couponbetalingen op Overige eigen vermogensinstrumenten	17		17	14		14
Nettoresultaat beschikbaar voor uitkering aan houders van gewone aandelen	-453		-453	326		326

GEWOGEN GEMIDDELD AANTAL GEWONE AANDELEN

	2016	2015
Geplaatste gewone aandelen per 1 januari	400.484.892	400.484.892
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	400.484.892	400.484.892

Resultaat per aandeel wordt berekend als het quotiënt van Nettoresultaat toekomend aan gewone aandeelhouders en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen.

RESULTAAT PER AANDEEL

	2016	2015
Resultaat per aandeel voortgezette activiteiten	-1,13	0,81
Gewoon resultaat per aandeel	-1,13	0,81

Het verwaterde resultaat per aandeel is gelijk aan het resultaat per aandeel uit voortgezette activiteiten.

50. KAPITAAL- EN RISICOMANAGEMENT

Effectief kapitaal- en risicomanagement is essentieel voor de continuïteit van Achmea en voor het in stand houden van een duurzame relatie met onze klanten en andere stakeholders. Kapitaalmanagement zorgt er voor dat Achmea Groep en alle onder toezicht staande entiteiten die daar deel van uitmaken voldoende kapitaal hebben om op de korte en lange termijn de belangen van alle belanghebbenden te waarborgen.

Risicomanagement betreft het identificeren en beoordelen van risico's, het vaststellen en implementeren van maatregelen en de bewaking en rapportage van risico's. Uitgangspunt hierbij is niet zozeer het voorkomen van risico's, maar juist het nemen van afgewogen besluiten over de te nemen risico's bij het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Dit betreft zowel de doelstellingen voor Achmea als groep als de doelstellingen voor afzonderlijke entiteiten.

Het risicoprofiel van Achmea bestaat uit de volgende hoofdrisico's:

- Verzekeringsrisico: Door het productenaanbod als verzekeraar loopt Achmea leven-, schade- en zorgrisico's.
- Marktrisico: Als financiële dienstverlener loopt Achmea marktrisico, vanwege haar beleggingsportefeuille, minimumgaranties en winstdeling (levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) en retail bankproducten (hypotheeken, deposito's, spaarrekeningen en rekeningen courant).

- Tegenpartijrisico: Achmea loopt tegenpartijrisico op het gebied van beleggingen, hypothecaire leningen, treasury, bancaire activiteiten, herverzekering, zorgverleners, tussenpersonen en polishouders.
- Liquiditeitsrisico: Achmea loopt liquiditeitsrisico op groepsniveau en binnen de entiteiten, bij de verzekerings- en bancaire activiteiten.
- Operationeel risico: Achmea loopt het risico van verlies ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen.
- Compliance risico: Het niet naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot juridische of bestuurlijke sancties met als gevolg substantiële financiële verliezen of reputatieschade. Compliance risico is een bijzondere verschijningsvorm van operationeel risico en wordt in de praktijk expliciet onderscheiden en vraagt haar eigen specifieke beheersing.

Daarnaast loopt Achmea strategische risico's, dat wil zeggen specifieke risico's die betrekking hebben op het risicoprofiel op de middellange en lange termijn. Zie de paragraaf Kapitaal- en risicomanagement in het bestuursverslag voor een beschrijving van de belangrijkste strategische risico's die zijn geïdentificeerd en die worden beheerst.

Kapitaal- en risicomanagement vullen elkaar aan en vragen om een geïntegreerde aanpak. Zo wordt het risicoprofiel gekwantificeerd met een door het college van toezichthouders goedgekeurd partieel intern model dat ook wordt gebruikt voor de berekening van het vereist kapitaal. Met betrekking tot de risico's heeft Achmea haar risicobereidheid geformuleerd en statements ten aanzien van kapitaal nemen daarbij een belangrijke plaats in. Jaarlijks wordt de risico- en de solvabiliteitspositie in onderlinge samenhang beoordeeld.

Solvency II, het solvabiliteitsregime voor verzekeraars van de Europese Unie dat per 1 januari 2016 van kracht is geworden, is een integraal onderdeel van ons kapitaal- en risicomanagement. Specifieke onderdelen van Solvency II zoals het ontwikkelen en beheren van een partieel intern model voor het kwantificeren van het risicoprofiel en de eigen risico- en solvabiliteitsbeoordeling (ORSA) nemen een prominente plaats in binnen het raamwerk.

In het vervolg van deze toelichting wordt het kapitaal- en risicomanagement binnen Achmea nader toegelicht. Achtereenvolgens volgt een toelichting op:

- A. De risicostrategie
- B. Het risicomanagement raamwerk
- C. De risico-governance
- D. Het partieel intern model
- E. De hoofdrisico's
- F. Kapitaalmanagement

A DE RISICOSTRATEGIE

Voor de inrichting van risicomanagement binnen Achmea zijn voor de invulling van de risicostrategie uitgangspunten gedefinieerd ten aanzien van de risicobereidheid, risicocultuur en de inrichting van risicomanagement.

Risicobereidheid

De risicobereidheid ('risk appetite') geeft de houding aan van Achmea ten opzichte van het nemen van risico's en een indicatie van de bereidheid om een hoog of een laag risiconiveau te accepteren.

Het bijgevoegde overzicht geeft een weergave van onze financiële en niet-financiële strategische uitgangspunten voor de risicobereidheid.

Deze strategische uitgangspunten zijn als onderdeel van het risicomanagement raamwerk verder uitgewerkt in risk appetite statements en Key Risiko Indicatoren (KRI's) met bijbehorende limieten waarmee wordt bewaakt of Achmea binnen de risicobereidheid opereert. Deze worden op z'n minst jaarlijks gereviseerd en indien nodig aangepast.

Risicocultuur

De Raad van Bestuur en het management van Achmea stimuleren 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.

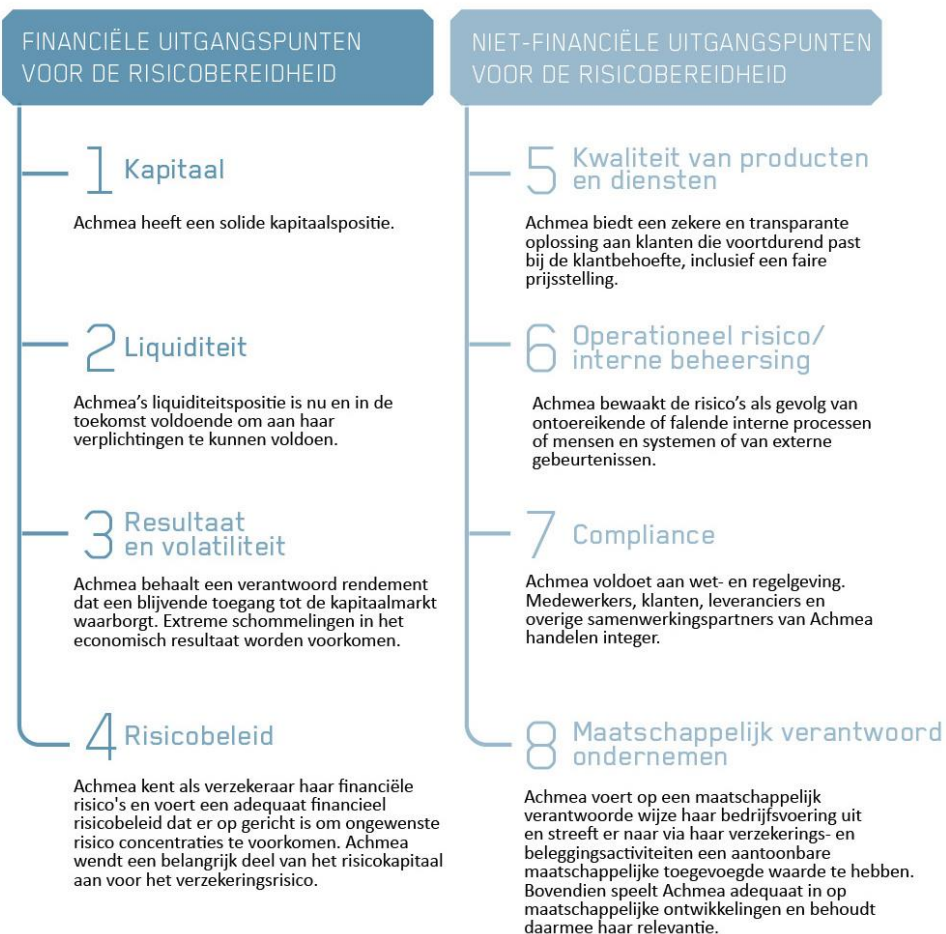
Achmea voert een beheerst beloningsbeleid waarbij perverse prikkels worden voorkomen doordat gebruik gemaakt wordt van risicogewogen doelen. Het beloningsbeleid voldoet hierbij aan de regelgeving die hier op van toepassing is (De Nederlandsche Bank en Autoriteit Financiële Markten).

Inrichting risicomanagement

Achmea's risicomanagement gaat uit van een integrale benadering voor het beheersen van de risico's. Achmea beoordeelt hierbij de diverse risicotypes en risico's van verschillende bedrijfsonderdelen en onder toezicht staande entiteiten in onderlinge samenhang.

Risicomanagement maakt daarnaast een integraal onderdeel uit van de financiële sturing en kapitaalmanagement.

Voor de inrichting van de governance structuur is gekozen voor het 'Three Lines of Defence' model (drie verdedigingslijnen). Dit model wordt in het onderdeel risico-governance nader toegelicht.



B HET RISICOMANAGEMENT RAAMWERK

Het Integrale Risico Management Framework (IRMF) van Achmea beschrijft het risicomanagement systeem van Achmea en geeft een nadere invulling aan de hiervoor beschreven risicostrategie.

Het IRMF bestaat uit zeven onderdelen die zorgdragen voor een consistent, effectief en efficiënt risicomanagementproces:

1. Organisatiestructuur
2. Risicoclassificatie
3. Risicobereidheid
4. Risicobeleid
5. Instrumenten & technieken
6. Systemen & data
7. Mens, cultuur en bewustzijn

Groepsbreed risicobeleid borgt hierbij dat de risicobeheersing door de hele organisatie consistent, effectief en efficiënt wordt uitgevoerd in lijn met de stappen in het risicomanagement proces. Het beleid legt de kaders en governance vast voor de verschillende onderdelen van het IRMF. Deze documenten worden op z'n minst jaarlijks gereviewd en indien nodig aangepast.

Het risicomanagementproces wordt per individueel risico en op geaggregeerd risiconiveau toegepast. Hieronder volgt op hoofdlijnen een beschrijving van het risicomanagement proces, waarbij het accent ligt op het geaggregeerde niveau. Vervolgens wordt in afzonderlijke paragrafen uiteen gezet hoe het risicomanagementproces per hoofdrisico is ingericht.

Risico identificatie en risico beoordelingen

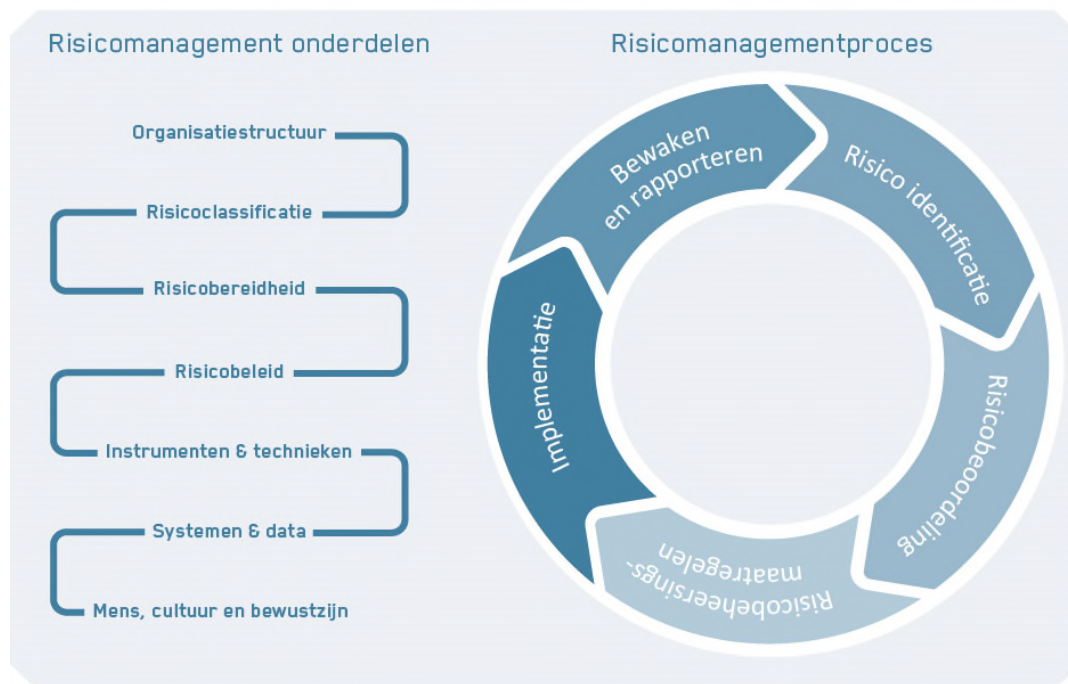
Gedurende het jaar worden diverse risicoanalyses uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve instrumenten en technieken:

- Kwalitatieve risicoanalyses (Risk Self Assessments) gericht op onder meer de strategie, projecten en operationele risico's. Dit betreft onder meer een kwalitatieve strategische risicoanalyse (Strategic Risk Assessment) met het management en de Raad van Bestuur waarin potentiële strategische risico's worden geïdentificeerd en beoordeeld.
- Achmea gebruikt risicomodellen voor het maken van een kwantitatieve inschatting van het risicoprofiel. Deze risicomodellen worden onder meer gebruikt in Asset & Liability Management (ALM), herverzekeringsstrategie, premiestelling, performance management en kapitaalmanagement. Achmea heeft een door het college van toezichthouders goedgekeurd partieel intern model

voor het berekenen van de kapitaalsvereisten voor enkele verzekeringsrisico's van de schade- en inkomensverzekeringen, zie het onderdeel Partieel Intern Model voor een nadere beschrijving.

- 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. Deze scenario- en stress testen worden gebruikt in de reguliere bewaking van het risicoprofiel. Jaarlijks worden de belangrijkste risico's zoals opgenomen in de ORSA rapportage en het herstelplan hiermee nader geanalyseerd.

RISICOMANAGEMENT RAAMWERK



De genoemde beoordelingen vullen elkaar aan. In de integrale risicoanalyse worden de belangrijkste uitkomsten van de verschillende risicoanalyses samengebracht zodat er één totaalbeeld bestaat van ons risicoprofiel waaronder een overzicht met de geïdentificeerde belangrijkste risico's.

Risicobeheersingsmaatregelen

Aan de hand van de risico beoordelingen wordt bekeken welke risicobeheersingsmaatregelen nodig zijn. Deze beoordelingen vinden onder andere plaats bij de periodieke kapitaal- en risicobewaking, prijsstelling en business planning. Besluiten worden genomen na risico- en rendementsafwegingen, waarbij waar nodig maatregelen worden genomen om het risicoprofiel binnen de gestelde limieten te houden. In de afzonderlijke paragrafen per hoofd risico worden de risicobeheersingsmaatregelen nader toegelicht.

Bewaken en rapporteren

Het risicoprofiel van Achmea wordt als volgt bewaakt:

- Voor de hoofd risico's verifieert het lijnmanagement periodiek of het risico nog binnen de vastgestelde limieten van de risicobereidheid ligt.
- Een raamwerk voor interne beheersing (Control Framework) wordt gebruikt om de belangrijkste risico's en belangrijkste beheersingsmaatregelen binnen de hele organisatie systematisch te bewaken. Binnen het raamwerk zijn referenties

opgenomen naar onder meer het toetsingskader informatiebeveiliging, Solvency II, Klant Belang Centraal (KBC), keurmerk klant gericht verzekeren (KKV) en het Internal Control Statement dat intern wordt afgegeven als belangrijk onderdeel van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.

- Het lijnmanagement bewaakt de opvolging van acties die uit de kwalitatieve risicoanalyses naar voren zijn gekomen.
- Binnen en buiten Achmea is er veel aandacht voor compliance. Het naleven van wetten, regelgeving, voorschriften, organisatienormen en gedragscodes is belangrijk. Achmea wil klanten in hun gerechtvaardigde klantbehoeften voorzien en daarmee bijdragen aan het vertrouwen van de consument. De ingeregelde periodieke bewaking van compliance thema's is een belangrijk instrument om zekerheid te bieden dat wettelijke bepalingen worden nageleefd.

Op periodieke basis worden rapportages opgesteld voor de Raad van Bestuur, het Audit & Risk Comité en de Raad van Commissarissen:

- Elk kwartaal wordt een Risk & Compliance rapportage opgesteld. Hierin wordt gerapporteerd over ontwikkelingen in de bedrijfsonderdelen die het risicoprofiel kunnen beïnvloeden en de uitkomsten van het bewaken van de belangrijkste risico's, risicotoleranties, interne beheersing,

compliance en bevindingen vanuit de actuariële werkzaamheden. Dit rapport geeft het integrale beeld van ons risicoprofiel en faciliteert management acties. Twee keer per jaar wordt hierbij uitgebreid ingegaan op specifieke compliance bevindingen.

- De interne auditfunctie rapporteert door middel van auditrapporten en het jaarlijkse audit memorandum.

Naast de periodieke bewaking van het risicoprofiel worden jaarlijks het groepsbrede risico- en solvabiliteitsbeoordelingsrapport ORSA (Own Risk and Solvency Assessment voor de verzekeringsactiviteiten en een ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process)/ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Proces) rapportage voor de bankonderdelen opgesteld. Deze rapportages geven inzicht in en een beoordeling van de ontwikkeling van het risicoprofiel, solvabiliteit en liquiditeit in de planperiode, zowel onder normale als stressomstandigheden. Deze rapportages worden jaarlijks gerapporteerd aan het college van toezichthouders en de lokale toezichthouders van de buitenlandse entiteiten.



C DE RISICO-GOVERNANCE

Three lines of defence model

Achmea's governance structuur is gebaseerd op het 'Three Lines of Defence' model (drie verdedigingslijnes). Dit model omvat drie verdedigingslijnes voor het beheersen van risico's:

1. Achmea's lijnorganisatie, de eerste verdedigingslijn, is primair verantwoordelijk voor risicomanagement.
2. Achmea's tweede verdedigingslijn ondersteunt Achmea door het lijnmanagement op een actieve manier uit te dagen in haar streven naar realisatie

van de bedrijfsdoelstellingen en in staat te stellen een bewuste afweging te maken van de risico's, de kosten en de baten van maatregelen om deze risico's te beheersen. Dit doet zij door risicomanagement processen te faciliteren, als sparring partner te fungeren ten aanzien van effectief risicomanagement en het bewaken van de uitvoering van het risicomanagement door de eerste lijn. Binnen de tweede verdedigingslijn zijn, in lijn met de Solvency II vereisten, drie belangrijke functies opgenomen: de risicomanagement functie, de compliance functie en de actuariële functie. De tweede verdedigingslijn opereert onafhankelijk van

de eerste lijn en is niet verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van risicomanagement activiteiten.

3. Achmea's derde verdedigingslijn, de interne audit functie, is een onafhankelijke functie die de Achmea RVB en de Achmea RvC / ARC (en daarvan afgeleid de directies, de RvC's en het lijnmanagement) voorziet van extra zekerheid over de kwaliteit van de interne beheersing, governance en de inrichting en werking van het risicomanagement systeem.

DRIE VERDEDIGINGSLINIËS



UITVOERING & BEHEERSING

- Raad van Bestuur en Finance & Risk Comité op groepsniveau
- Business management en Finance & Risk Comités binnen de bedrijfsonderdelen

ONDERSTEUNING, BEWAKING & RAPPORTAGE

- De stafafdeling Risk & Compliance borgt de risicomanagement, actuariële en compliance functie op groepsniveau
- Binnen de bedrijfsonderdelen zijn aanvullend tweedelijns afdelingen aanwezig zoals de Operational Risk & Compliance afdelingen binnen de Nederlandse bedrijfsonderdelen

TOETSING & BEOORDELING

- De stafafdeling Internal Audit, werkzaam op zowel groeps- als bedrijfsonderdeelniveau

Risico comités

Achmea heeft risico comités op zowel groepsniveau als binnen de bedrijfsonderdelen.

Op groepsniveau houdt de Raad van Commissarissen toezicht op de Raad van Bestuur. Het Audit & Risk Comité adviseert de Raad van Commissarissen over financiële, administratieve en organisatorische compliance-aangelegenheden, alsmede over het risicoprofiel en risicomanagement. De aanwezigheid van een Chief Risk Officer (CRO) binnen de Raad van Bestuur draagt bij aan de permanente aandacht voor risicomanagement in de bedrijfsvoering.

Het Finance & Risk Comité (FRC) is een uitvoerend comité van de Raad van Bestuur. Het is een platform met leden van de Raad van Bestuur, het (financiële en risico-) management van de betrokken afdelingen op de Groep en financieel directeuren van diverse bedrijfsonderdelen. Het FRC richt zich op het integraal bespreken van en beslissen over onderwerpen die betrekking hebben op financiën, risicomanagement, beleggingsbeleid, actuariaat en compliance op groepsniveau. Het FRC heeft twee subcomités ingesteld, de Model Goedkeurings Commissie (MGC), met gedelegeerde verantwoordelijkheid voor het goedkeuren van risicomodellen, en de Information Risk & Security Board (IRSB) die extra aandacht heeft voor het beheersen van informatierisico.

Analoog met het FRC op groepsniveau zijn er binnen de bedrijfsonderdelen Finance & Risk Comités die zich richten op het managen van de risico's, eventueel aangevuld met specifieke comités zoals het Asset & Liability Comité en het Krediet Comité bij Achmea Bank.

Specifiek voor productontwikkeling is op groepsniveau nog een Product Advies Comité (PAC) ingericht en zijn binnen de bedrijfsonderdelen Product Beoordelings Comités (PBC) ingesteld voor de Product Approval en Review Processen (PARP).

GROEPCOMITÉS

FINANCE & RISK COMITÉ FRC

- CFO (voorzitter), CRO en één ander lid van de Raad van Bestuur
- Groep: Risk & Compliance, Financieel Management, Group Investment Office
- Bedrijfsonderdelen: productdivisies, Achmea Reinsurance Company, Achmea Investment Management en Achmea Bank

MODEL GOEDKEURINGS COMMISSIE MGC

- Risk & Compliance (voorzitter), eigenaren van modellen, ontwikkelaars van modellen, gebruikers van modellen, controleurs van modellen
- De aanwezigheid van de financieel directeuren van de bedrijfsonderdelen voor het borgen van het begrip en de acceptatie van de risicomodellen

INFORMATION RISK & SECURITY BOARD IRSB

- Chief Risk Officer (CRO) (voorzitter)
- Functionaris Informatiebeveiliging van de Groep
- Bedrijfsonderdelen: IM&IT, CDV, productdivisies, Centraal Beheer en Interpolis



D HET PARTIEEL INTERN MODEL

Achmea hanteert voor de kwantificering van het risicoprofiel en voor de berekening van het vereist kapitaal ('Solvency Capital Requirement' (SCR)) onder Solvency II een door het college van toezichthouders goedgekeurd partieel intern model, waarbij enkele risico's worden gekwantificeerd met een intern model en de overige risico's met de standaardformule van Solvency II.

De scope van het interne model is:

- Voor het schaderisico het premie- en reserverisico van Achmea Schadeverzekeringen N.V., N.V. Hagelunie en Interamerican Property and Casualty Insurance Company S.A.
- Voor het schaderisico het natuurlijke catastroferisico van Achmea Schadeverzekeringen N.V., N.V. Hagelunie, Interamerican Property and Casualty Insurance Company S.A. en Achmea Reinsurance Company N.V.
- Voor het zorgrisico (health Not Similar to Life Techniques, NSLT) het premie- en reserverisico van Achmea Schadeverzekeringen N.V. en Interamerican Property and Casualty Insurance Company S.A.
- Voor het zorgrisico (health Similar to Life Techniques, SLT) de risico's m.b.t. invalidering-, revalidering- en herzieningspercentages van Achmea Schadeverzekeringen N.V.

De andere risico's worden berekend met de standaardformule van Solvency II. Overeenkomstig het partieel intern model wordt het inflatierisico toegevoegd aan het marktrisico.

Achmea heeft geen optionele overgangsmaatregelen gebruikt zoals toegestaan onder de Solvency II richtlijn. Wel wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde grandfathering optie voor het bepalen van het Solvency II toegestaan eigen vermogen ('eligible own funds'). Met betrekking tot de Long Term Guarantee (LTG) maatregelen maakt Achmea gebruik van de Volatility Adjustment (VA) zoals gepubliceerd door EIOPA. De VA wordt hierbij niet gebruikt door de Nederlandse zorgentiteiten (de duration van de verplichtingen is zeer kort), Achmea Reinsurance Company (proportionaliteit) en Eureko Sigorta (niet toegestaan). Met uitzondering van Ierland (proportionaliteit) en De Friesland Zorgverzekeraar (proportionaliteit) maakt Achmea verder gebruik van de Equity Transitional voor het bepalen van het risicokapitaal voor het aandelenrisico. Het proportionaliteitscriterium is dat de administratieve belasting niet op weegt tegen de voordelen van het gebruik van de Volatility Adjustment of Equity Transitional bij deze entiteiten.

Bij de Solvency II berekening (inclusief toegestaan Solvency II eigen vermogen) maakt Achmea gebruik van aannames en schattingen met betrekking tot toekomstige resultaten of overige ontwikkelingen, inclusief de waarschijnlijkheid, realisatiemoment of bedragen van toekomstige transacties of gebeurtenissen. Inherent aan schattingen is dat de feitelijke resultaten materieel kunnen verschillen. Een deel van deze aannames en schattingen komt overeen met de aannames en schattingen zoals genoemd onder Toelichting 1 Waarderingsgrondslagen – J (Belangrijkste aannames en schattingen voor waardering). Ten behoeve van de Solvency II berekening (inclusief toegestaan Solvency II eigen vermogen) wordt in aanvulling hierop of in plaats hiervan een aantal additionele aannames en schattingen gehanteerd. De

belangrijkste additionele aannames en schattingen zijn de volgende:

- Kasstromen gehanteerd bij de bepaling van de marktwaarde van de Verzekeringsverplichtingen en Aandeel herverzekeraars in verzekeringverplichtingen. Onder schattingen uit hoofde van kasstromen zijn mede opgenomen de verwachte premie-inkomsten en schaden in toekomstige jaren en bevatten aannames op het gebied van sterfte, schade, verval, arbeidsongeschiktheid, kosten en rente.
- Geprojecteerde fiscale resultaten en analyse van toekomstige realisaties.
- Marktwaarde van niet uit de balans blijvende verplichtingen.

Tevens is de finale omvang van de SCR (inclusief het toegestaan Solvency II eigen vermogen) nog onderhevig aan beoordeling door De Nederlandsche Bank en als gevolg daarvan kunnen interpretaties wijzigen en daarmee de gerapporteerde Solvency II cijfers. De doorrekening van de correctie voor het verliescompensatievermogen van uitgestelde belastingen (LACDT) wordt nog getoetst aan de guidance die door De Nederlandsche Bank is gepubliceerd in februari 2017.

De nieuwe guidance van De Nederlandsche Bank vraagt om een nadere analyse hoe de invloed van de schok tot uitdrukking komt in de toekomstige fiscale winstberekening en op welke wijze bij het optreden van de schok hier beleidsmatig mee kan worden omgegaan. Dit is van invloed op de invulling van de wijze waarop de berekeningen moeten worden uitgevoerd. De komende tijd wordt nader inzicht verworven met betrekking tot met name de volgende elementen:

- Het op basis van scenario's toewijzen van het verlies bij optreden van de schok aan balansposten.

- Het moment van manifesteren van verliezen in de fiscale winstberekening.
- De toepassing van het kapitaal- en dividendbeleid bij een veranderd risicoprofiel.
- De hierop gebaseerde recoverability analyse en wijze van bepalen mogelijke toekomstige winsten.

Op basis van de uitgevoerde werkzaamheden en berekeningen is Achmea van mening dat de bepaalde LACDT de beste inschatting representeert van het verliescompensatievermogen van uitgestelde belastingen op dit moment. De guidance van De Nederlandsche Bank zal in de berekeningen bij de halfjaarcijfers over 2017 verwerkt worden.

In onderstaande tabel is een overzicht opgenomen van het risicoprofiel van Achmea aan de hand van de SCR uitkomsten zoals berekend met het partieel intern model.

SOLVENCY CAPITAL REQUIREMENT

	31 DECEMBER 2016
Marktrisico	2.291
Tegenpartijrisico	560
Levenrisico	1.861
Zorgrisico	1.861
Schaderisico	770
Immateriële activa	4
Diversificatie	-2.645
Basic Solvency Capital Requirement	4.702
Verliescompensatievermogen	-706
Operationeel risico	596
Solvency Capital Requirement (Cons)	4.592
SCR Other Financial Sectors & Other entities	31
Solvency Capital Requirement	4.623

In overeenstemming met Solvency II is rekening gehouden met het verliescompensatievermogen. Dit omvat 1. Het verliescompensatievermogen van verwachte winsten voor het interne model voor het premie- en het reserverisico en 2. het verliescompensatievermogen van uitgestelde belastingen (LACDT). Een deel van de verliezen kan namelijk opgevangen worden door deze posten.

Een groot deel van de SCR komt direct voort uit het productenaanbod en wordt gevormd door het verzekeringsrisico dat bestaat uit het levenrisico, zorgrisico en schaderisico. De totale omvang hiervan is in 2016 na diversificatie licht toegenomen. Als financiële dienstverlener is Achmea ook blootgesteld aan marktrisico, vanwege haar beleggingsportefeuille, minimumgaranties en winstdeling (levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen) en retail bankproducten (hypotheken, deposito's, spaarrekeningen en rekeningen courant). Het marktrisico is het afgelopen jaar gedaald. Verder bestaat het risicoprofiel volgens de SCR uit het tegenpartijrisico voor de blootstelling aan allerlei tegenpartijen en het operationeel risico voor ten gevolge van ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of van externe gebeurtenissen.

Voor informatie over het toegestaan versus vereiste kapitaal onder Solvency II wordt verwezen naar het onderdeel kapitaalmanagement.

Modelgovernance

De ontwikkeling en het beheer van het partieel intern model valt onder een strikte modelgovernance waarbij de modelcomponenten een modelcyclus volgen die er voor zorgt dat de modellen adequaat worden gedocumenteerd, geïmplementeerd, getest en periodiek gevalideerd. Hierbij wordt het partieel intern model goedgekeurd door de Raad van Bestuur en statutaire directies van de entiteiten die gebruik maken van het

partieel intern model. Na het doorlopen van de interne governance wordt een nieuw ontwikkeld model ter goedkeuring voorgelegd aan het college van toezichthouders. Onderdeel van het beheer is dat wijzigingen conform een beheerst wijzigingenproces worden doorgevoerd en goedgekeurd, waarna het college van toezichthouders wordt geïnformeerd over kleine aanpassingen.

Achmea past het partieel intern model voor meerdere doeleinden toe:

- Productontwikkeling en premiestelling: In dit proces worden de modeluitkomsten gebruikt bij de premiestelling en om vast te stellen welk effect de ontwikkeling van nieuwe en bestaande producten heeft op het kapitaal en rendement.
- Risicobereidheid: Er zijn limieten opgenomen voor het kapitaal op basis van het partieel intern model.
- Business Planning/Strategie: In het business plan proces worden de doelen en strategie voor de korte en lange termijn vastgesteld. In dit proces worden het vereiste rendement en kapitaal berekend met behulp van het partieel intern model (kapitaalprojecties).
- Planning & Control: In de Planning & Control cyclus wordt periodiek de business performance gemeten en gerapporteerd aan de hand van Economic Result en Return On Profit at Risk (ROPaR) berekend uitgaande van het partieel intern model.
- Herverzekeringsprogramma: In het herverzekeringsprogramma worden met het catastrofemodel verschillende alternatieven doorgerekend. In de keuze van het programma wordt rekening gehouden met de impact op het kapitaal.
- Beleggingsplan: Het partieel intern model wordt gebruikt bij het bepalen van het marktrisicobudget. Op basis van dit budget wordt het beleggingsplan opgesteld (binnen de grenzen van het budget).

- In het Regulatory Supervisory Report (RSR) worden de berekende kapitalen per risico gerapporteerd. De RSR wordt jaarlijks gerapporteerd aan De Nederlandsche Bank. Op kwartaalbasis wordt een kwartaalrapportage aan de toezichthouder gerapporteerd.
- Jaarlijks wordt het rapport over de solvabiliteit en financiële positie (SFCR) met informatie over Solvency II gepubliceerd. Het eerste SFCR wordt in 2017 gepubliceerd (over 2016).
- In de Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) wordt vastgesteld in hoeverre de huidig en toekomstige kapitaal- en liquiditeitspositie voldoende wordt geacht onder normale en extreme omstandigheden. Tevens wordt in de ORSA de geschiktheid van het door het college van toezichthouders goedgekeurde partieel intern model beoordeeld.
- Het herstelplan 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.

E DE HOOFDRISICO'S

VERZEKERINGSRISICO

Verzekeringsrisico is het risico van verlies of van een negatieve ontwikkeling van de waarde van Verzekeringsverplichtingen, als gevolg van ontoereikende premiestelling en noodzakelijke wijzigingen in aannames met betrekking tot de voorzieningen en omvat leven-, schade- en zorgrisico's. Catastroferisico en concentratierisico zijn, voor zover aanwezig, apart opgenomen in de genoemde risicotypes.

Het verzekeringsrisicobeleid beschrijft hoe onze verzekeringsrisico's worden beheerst. Een belangrijk onderdeel hiervan is de levenscyclusbenadering van producten (Product Life Cycle approach):

- Businessplanning
- Productontwikkeling
- Acceptatie
- Herverzekering
- Polisbeheer
- Schadebehandeling
- Vaststellen van grondslagen
- Reservering
- Productreview
- Rapportage en analyse

De verschillende fasen van de levenscyclusbenadering van producten dragen allemaal bij aan de beheersing van het verzekeringsrisico.

Productontwikkeling

Voor het introduceren van nieuwe verzekeringsproducten heeft Achmea een productgoedkeurings- en reviewbeleid ('Product Approval & Review Process Policy') opgesteld. Achmea wil een zekere en transparante oplossing bieden aan klanten die voortdurend past bij de klantbehoefte, inclusief een eerlijke prijsstelling. Producten mogen niet op de markt gebracht of gedistribueerd worden, zonder een zorgvuldige afweging van de risico's en een zorgvuldige toetsing van andere relevante aspecten, waaronder de zorgplicht jegens de klant. Ook bestaande producten worden periodiek gereviewd om te borgen dat deze blijvend in het belang zijn van de klant. Daarnaast richt de periodieke review zich op het strategische belang van een product, de business case van een portefeuille, premieopbouw, winstgevendheid en verhouding tot normrendement van het product.

Reservering

In het reserveringsproces worden Verzekeringsverplichtingen bepaald voor de lopende verzekeringscontracten. De methodologie die hiervoor wordt gebruikt en daarmee de waarde en frequentie van de berekeningen, is in beleid vastgelegd. Dit kan per regime verschillen: IFRS verslaggeving, IFRS toereikendheidstoets, Solvency II, lokale verslaggeving en lokale solvabiliteit (voor de entiteiten die niet onder het Solvency II regime vallen).

De Verzekeringsverplichtingen worden tenminste vier keer per jaar bepaald, waarbij deze aanvullend ten minste twee keer per jaar worden getoetst op toereikendheid, en vaker als dit noodzakelijk wordt geacht of wanneer dit wettelijk vereist is.

Herverzekering

Binnen Achmea wordt een groot deel van alle ingekochte herverzekeringen van de Nederlandse entiteiten beheerd door Achmea Reinsurance Company N.V. (hierna te noemen: Achmea Reinsurance).

Achmea Reinsurance behoudt een deel van deze risico's en plaatst de risico's die de retentie limieten overschrijden op de herverzekeringmarkt. De buitenlandse entiteiten hebben hun eigen herverzekeringprogramma. Achmea Reinsurance neemt als herverzekeraar deel aan de meeste programma's van de buitenlandse entiteiten.

Levenrisico

Levenrisico is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van Verzekeringsverplichtingen door:

- veranderingen in het niveau, de trend of volatiliteit van de onderliggende risicofactoren (sterftekansen, kosten en vervalkansen),
- de grote onzekerheid van tarieven en voorzieningen in relatie tot extreme of onregelmatige gebeurtenissen.

Hieronder vallen sterfte-, langleven-, verval- en kostenrisico's.

Risicoprofiel

In Nederland worden door Achmea met uitzondering van lijfrentes en overlijdensrisicoverzekeringen geen nieuwe levensverzekeringen meer verkocht. Behalve in Nederland biedt Achmea ook levensverzekeringen aan in Ierland (Friends First), Griekenland (Interamerican) en Slowakije (Union).

De levenportefeuille bestaat uit levensverzekeringen met winstdeling, beleggingsverzekeringen en overige levensverzekeringen:

- Levensverzekeringen met winstdeling zijn traditionele levensverzekeringproducten met winstdelingen, zoals spaarproducten, collectieve verzekeringen en beleggingsverzekeringen met garanties ('unit linked'). Deze producten creëren sterfte-/langlevenrisico en marktrisico voor Achmea.
- Bij beleggingsverzekeringen ('unit-linked') worden de beleggingsrisico's gedragen door de polishouder.

- Overige levensverzekeringen omvatten traditionele producten zonder winstdeling zoals overlijdensrisicoverzekeringen, zowel als afzonderlijk product, als gekoppeld aan een hypotheek (sterfterisico) en annuïteiten (langlevenrisico).

Een overzicht van de opbouw van de portefeuille aan de hand van Verzekeringsverplichtingen wordt gegeven onder Toelichting 19 Verzekeringsverplichtingen en de opbouw van de bruto premies wordt gegeven in Toelichtingen 31, 32 en 33.

Het risicoprofiel van het levenrisico, berekend met de Solvency Capital Requirement (SCR) onder Solvency II, is in 2016 gestegen tot €1.861 miljoen. De SCR is hierbij berekend met de standaardformule van Solvency II. Door de gedaalde rente is de waarde van de verplichtingen toegenomen waardoor de rentegevoelige schokken onder Solvency een groter effect hebben. Het langlevenrisico en het kostenrisico zijn gestegen, waarbij het vervalrisico is gedaald.

Het langlevenrisico is binnen de levensverzekeringsactiviteit het grootste risico en deze exposure wordt daarom nauwlettend gevolgd. Voor de levensverzekeringsactiviteiten zijn concentratierisico's een onverwachte verhoging van de levensverwachting en een pandemie. Een pandemie wordt hierbij ook wel als een catastroferisico aangeduid. Dit risico is niet herverzekerd, maar wordt elke drie jaar geëvalueerd om te beoordelen of herverzekering nodig is.

Risicobeheersingsmaatregelen

Voor acceptatie van levensverzekeringen is een medische keuring vereist. Tarieven zijn gedifferentieerd naar risicocategorie (roken/niet-roken). Voor individuele contracten in Nederland is er een en-bloc clause op grond waarvan de verzekeraar in extreme gevallen de

premie mag verhogen. Met dit instrument kunnen de gevolgen van een ongunstig sterftcijfer en gestegen kosten worden beperkt. Dit kan alleen worden toegepast in uitzonderlijke omstandigheden. De toereikendheid van de Verzekeringsverplichtingen voor de levensverzekeringen wordt elk kwartaal getoetst. De ontwikkeling van de toetsuitkomsten voor de levensverzekeringen (zowel individueel als collectief) wordt maandelijks gevolgd op basis van de actuele marktrentetarieven. Bij deze toetsing wordt gebruik gemaakt van projecties van toekomstige contractuele kasstromen op basis van aannames die periodiek worden herzien met betrekking tot sterftcijfers, gedrag van de polishouder (afkopen) en toekomstige beheerkosten.

De sterftetabellen die in Nederland en Ierland worden gebruikt, houden rekening met een toekomstige verhoging van de levensverwachting. In de andere landen worden de standaard sterftetabellen, om de toereikendheid te kunnen garanderen, op verschillende manieren aangepast, zoals op basis van leeftijd. De resulterende beste schatting van de kasstromen worden contant gemaakt met behulp van de risicovrije rentecurve met Volatility Adjustment zoals deze wordt gepubliceerd door EIOPA.

Herverzekering wordt gebruikt om het catastroferisico voor individuele of collectieve levensverzekeringen te beperken. Achmea Pensioen & Levensverzekeringen, Friends First en Interamerican Greece zijn voor grote bedragen beschermd door herverzekering. De herverzekeringsdekkingen van de Nederlandse portefeuilles zijn samen opgenomen in een programma met een hoog eigen behoud.

Schaderisico

Het schaderisico is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door:

- fluctuaties in het tijdstip, de frequentie en de hoogte van schades van verzekerde gebeurtenissen en in het tijdstip en het bedrag van de schadeafhandeling,
- grote onzekerheid van premiestelling en aannames voor de voorzieningen met betrekking tot extreme of uitzonderlijke gebeurtenissen.

Hieronder vallen premie- en reserverisico's, het vervalrisico en catastroferisico.

Risicoprofiel

Nederland is de grootste markt waar Achmea schaderisico loopt. Griekenland (Interamerican), Turkije (Eureko Sigorta), Slowakije (Union) en Australië zijn de andere schadeverzekeringsmarkten waar Achmea actief is.

De risico's die door Achmea worden gedekt vallen onder de schadeverzekeringsactiviteiten, zoals motorrijtuigen (casco en aansprakelijkheid), transport / luchtvaart, brand en natuurrampen, algemene aansprakelijkheid en rechtsbijstand. Een overzicht van de opbouw van de portefeuille aan de hand van Verzekeingsverplichtingen wordt gegeven onder Toelichting 19 Verzekeingsverplichtingen en de opbouw van de bruto premies wordt gegeven in Toelichtingen 31,32 en 33.

Het risicoprofiel van het schaderisico, berekend met de Solvency Capital Requirement (SCR) onder Solvency II, is in 2016 gestegen tot €770 miljoen. De SCR is hierbij berekend met een door het college van toezichthouders goedgekeurd intern model. De toename hangt met name samen met een toename van voorzieningen door de hagelcalamiteit in 2016, de ophoging van de letselschadevoorzieningen en de lage rente.

Binnen de schadeverzekeringsentiteiten is catastroferisico een groot risico. Met name de objecten gedekt onder brandverzekeringen en casco motorrijtuigen zijn blootgesteld aan catastroferisico's. Storm en hagel vormen de belangrijkste natuurlijke gevaren in Nederland en bij onze internationale bedrijven in Griekenland (Interamerican) en Turkije (Eureko Sigorta) het aardbevingsrisico. In Nederland wordt onder casco motorrijtuigen ook het risico van overstromingen gedekt. Wanneer er zich een ramp voordoet, die leidt tot hogere schadelasten, wordt dit ook wel aangeduid als concentratierisico.

Risicobeheersingsmaatregelen

Acceptatierichtlijnen zorgen voor een goede beoordeling, acceptatie (onder mogelijke voorwaarden) en de premiestelling van individuele risico's binnen het bestaande productaanbod. De categorieën waarop de directe en indirecte verzekering voor bedrijven zich richt zijn middelgrote industriële en commerciële risico's met een normale maximale grenswaarde van €40 miljoen op basis van het maximaal verwachte verlies. In Nederland accepteert Achmea geen grote industriële risico's zoals van luchthavens of krachtcentrales. In Turkije worden deze risico's vanuit een strategisch oogpunt geaccepteerd. De risico's worden ofwel 100% herverzekerd via herverzekeraars of geaccepteerd met een zeer klein eigen behoud.

Bij de meeste producten vindt de schadeafhandeling in een kort tijdsbestek plaats. Bij de aansprakelijkheidsverzekering voor motorrijtuigen en de algemene aansprakelijkheidsverzekeringen kan een schadeafhandeling langer duren. Bij producten zoals algemene aansprakelijkheid en aansprakelijkheid voor motorrijtuigen (hoofdzakelijk lichamelijk letsel) met langdurige schadeafhandelingen, is er een inflatierisico op de schadevoorziening. Dit risico wordt als onderdeel van het marktrisico beheerst waarbij periodiek de

afweging wordt gemaakt of dit risico afgedekt moet worden.

De Verzekeingsverplichtingen voor te betalen schaden bestaan uit schadegebeurtenissen die al gemeld zijn en een IBN(E)R (Incurred But Not (Enough) Reported)-voorziening voor 'geleden, maar nog niet (afdoende) gerapporteerde' schaden. Deze schaden worden ofwel individueel beoordeeld ofwel statistisch. In de Verzekeingsverplichtingen voor te betalen schaden is ook een prudentiemarge opgenomen bovenop de 'beste schatting' die is berekend op een betrouwbaarheidsniveau van 98,5%. De Verzekeingsverplichtingen worden ten minste twee keer per jaar beoordeeld op toereikendheid. Als blijkt dat de verzekeingsverplichting voor te betalen schaden onder of boven de prudentiemarge van 10% rondom het 98,5% zekerheidsniveau uitkomt, dan worden de parameters op basis waarvan de voorzieningen zijn vastgesteld, geëvalueerd en indien nodig aangepast. Bij de toetsing wordt ook gekeken naar de toereikendheid van de voorziening voor schadebehandelingskosten en onverdiende premies.

Achmea gebruikt herverzekering om de exposure aan weersomstandigheden, natuurrampen, ongevallen met meerdere slachtoffers, grote branden, grote aansprakelijkheidsclaims en wettelijke aansprakelijkheidsverzekering (WA-verzekering) voor motorrijtuigen te beheersen. Herverzekering heeft belangrijke risicomitigerende effecten, afhankelijk van het gekozen type herverzekering, het overeengekomen eigen behoud en limieten. In het algemeen worden catastroferisico's en grote individuele risico's afgedekt door schade excedent herverzekeingscontracten. Individuele risico's die de contractlimiet in het 'per risico' programma overschrijden, worden op een facultatieve basis gedekt.

Bij de catastrofeherverzekering zijn de dekkingen en het eigen behoud voor onroerend goed en casco motorrijtuigen in Nederland en Griekenland gebaseerd op de kalibratie van het interne model. Voor 2016 en 2017 is de bovengrens van de herverzekering gebaseerd op een overschrijdingskans van maximaal 0,5% voor alle catastrofeprogramma's. In 2016 was het totale eigen behoud voor catastrofes voor het Nederlandse catastroferisico €160 miljoen (2015: €200 miljoen), maar het eigen behoud voor een gecombineerd event vanuit onze verschillende lines of business is maximaal €145 miljoen (2015: €185 miljoen). Het hoogste eigen behoud per risico was €20 miljoen (ongewijzigd ten opzichte van 2015). Het eigen behoud in Nederland voor zowel het catastrofeprogramma voor brandverzekeringen als voor het per risicoprogramma voor brandverzekeringen is tegen meerdere zware verliezen beschermd doordat wordt gewerkt met verschillende lagen met een jaarlijkse totale 'deductible'. Het eigen behoud is hierbij gebaseerd op de risicobereidheid en is hoofdzakelijk gebaseerd op een beoordeling van de kosten voor herverzekering en het maximaal toelaatbare jaarlijkse verlies voor eigen rekening. Eureka Sigorta heeft haar grootste catastroferisico, het aardbevingsrisico, deels herverzekerd via de Turkish Catastrophe Insurance Pool en overige toepasselijke overeenkomsten. Het eigen behoud is gedekt via een excess of loss catastrofeprogramma.

Zorgrisico

Het zorgrisico is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de waarde van verzekeringsverplichtingen door:

- veranderingen in het niveau, de trend of volatiliteit van de medische kosten gedekt door de verzekeringscontracten (health Not Similar to Life Techniques (health NSLT)),
- fluctuaties in het tijdstip, de frequentie en de hoogte van verzekerde gebeurtenissen en in het tijdstip en het bedrag van de schadeafhandeling

(health Not Similar to Life Techniques (health NSLT)),

- veranderingen in het niveau, trend of volatiliteit van de onderliggende risicofactoren (langleven-, invalidering-, verval-, kosten-, revalidering- en herzieningspercentages) voor arbeidsongeschiktheidsverzekeringen (health Similar to Life Techniques (health SLT)),
- grote onzekerheid bij de premiestelling en de aannames voor de voorzieningen in verband met het risico van de uitbraak van grote epidemieën evenals de ongebruikelijke accumulatie van risico's onder dergelijke extreme omstandigheden (health CAT).

Risicoprofiel

Het zorgrisico komt voor in de branches arbeidsongeschiktheid (lange termijn, health SLT), ziekteverzuim- en ongevallenverzekering (korte termijn, health NSLT) en zorgkosten (health NSLT).

Arbeitsongeschiktheidsproducten dekken het risico van inkomensverlies door arbeidsongeschiktheid (lange termijn, health SLT).

- In Nederland biedt Achmea arbeidsongeschiktheidsproducten aan op basis van lokaal geldende wet- en regelgeving. In de Nederlandse wet- en regelgeving wordt een onderscheid gemaakt tussen werkgevers (inclusief zelfstandigen) en werknemers. Voor werkgevers en zelfstandigen is er geen algemene verzekering en is een volledige particuliere verzekering beschikbaar (AOV). Voor werknemers is er een algemene verzekering, de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) die uit twee dekkingen bestaat: de inkomensvoorziening volledig duurzaam arbeidsongeschikten (IVA) bij volledige en permanente arbeidsongeschiktheid en de werkhervatting gedeeltelijk arbeidsongeschikten (WGA) bij gedeeltelijke of niet permanente arbeidsongeschiktheid. Er zijn twee typen

particuliere verzekeringen: aanvullingen op de algemene verzekering en (her)verzekering van de WGA, omdat een bedrijf ervoor kan kiezen om zelf het WGA-risico te dragen en uit de algemene verzekering te stappen. Grote onzekerheden in de WGA verzekeringen zijn de instroom en de duur van de arbeidsongeschiktheid.

- In Ierland is arbeidsongeschiktheid een belangrijke bedrijfsactiviteit die als bijzonder product wordt afgesloten, maar deze producten worden ook aangeboden als onderdeel van levensverzekeringsproducten (Permanent Health Insurance, PHI). Voor individuele polishouders garanderen de PHI-contracten het premietarief voor de looptijd van het contract en voor collectieve contracten voor een beperkte periode.

De risico's bij arbeidsongeschiktheidsverzekeringen zijn veranderingen in de wetgeving, wijzigingen in de zorgkostenniveaus, het verzuimniveau vanwege ziekte, de frequentie en de mate waarin mensen arbeidsongeschikt worden, de mate van herstel bij arbeidsongeschiktheid en het rente- en inflatieniveau.

Nederland is de grootste markt waar Achmea zorgverzekeringen aanbiedt. Het zorgverzekeringsstelsel in Nederland bestaat uit twee onderdelen: een basiszorgverzekering en een aanvullende zorgverzekering.

- Voor de basiszorgverzekering biedt Achmea een directe afhandeling ('natura'), restitutie en een combinatiepolis. De basiszorgverzekering dekt de standaard basiszorg en is wettelijk verplicht voor iedereen die woont of werkt in Nederland en moet worden afgenomen bij een zorgverzekeraar in Nederland. Elke zorgverzekeraar heeft een acceptatieplicht. Premies voor de basisverzekering worden deels beïnvloed door politieke besluitvorming. De Nederlandse regering bepaalt de mate van de dekking onder het basiszorgverzekeringspakket en de voorwaarden die



- van toepassing zijn op het basiszorgverzekeringsspakket, inclusief de toelating en de maximumkorting voor collectieve contracten (10% van de bruto premie). Daarnaast bepaalt de regering de ex ante bedragen die de verzekeraars ontvangen uit het vereveningsfonds. De compensatie uit het vereveningsfonds wordt gefinancierd door werkgevers en de Nederlandse regering. Betalingen uit dit fonds hangen af van het risicoprofiel en de portefeuille van de zorgverzekeraar. In een dergelijk systeem met risicocompenserende maatregelen wordt het verzekeringstechnisch risico beperkt indien sprake is van een gemiddelde portefeuille met verzekerden (representatieve portefeuille). Op dit moment wordt dit nog deels extra gedempt door een ex-post compensatie die het risico verder beperkt, met name voor de geestelijke gezondheidszorg en de wijkverpleging. Deze ex post compensaties worden afgeschaft met ingang van risicojaar 2017.
- Via de aanvullende zorgverzekering hebben polishouders de mogelijkheid om de dekking van de basisverzekering uit te breiden. Deze verzekering is optioneel en is qua aard en methode te vergelijken met de schadeverzekering. De dekking van deze verzekeringen is niet gebonden aan overheidsbepalingen, er is geen acceptatieplicht en er is geen vereveningsstelsel. Achmea biedt diverse gerichte aanvullende zorgverzekeringsspakketten. Premies voor de aanvullende zorgverzekering worden op maat afgestemd op de dekking die wordt geboden.

Een overzicht van de opbouw van de portefeuille aan de hand van Verzekeringsverplichtingen wordt gegeven onder Toelichting 19 Verzekeringsverplichtingen en de opbouw van de bruto premies wordt gegeven in Toelichtingen 31, 32 en 33. Het risicoprofiel van het zorgrisico, berekend met de Solvency Capital Requirement (SCR) onder Solvency II, is in 2016 gestegen tot €1.861 miljoen. De SCR is hierbij voor de

inkomensverzekerings-technische risico's (Health SLT) berekend met een door het college van toezichthouders goedgekeurd intern model en voor de andere zorgrisico's met de standaardformule van Solvency II. De toename heeft vooral betrekking op de inkomensverzekeringen en hangt samen met een toename van de verplichtingen door de gedaalde rente. Verder is het premie- en reserverisico gestegen door toegenomen volumes.

De onzekerheden voor een zorgverzekeraar zijn specifiek voor de basiszorg en hebben meerdere oorzaken:

- Politieke beslissingen.
- Het vereveningsmodel dat niet geschikt is voor de langdurige zorg.
- Grotere marktwerking in de gezondheidszorg.
- De afrekeningen met Zorginstituut Nederland (ZiNL) per rapportagejaar en het verevenen van over- en onderfinanciering. De onzekerheid van de zorggerelateerde kosten komt voort uit de afhankelijkheid van de tijdige verwerking van facturen door zorgverzekeraars, het afwickelen van vorderingen en de beschikbaarheid van betrouwbare historische gegevens.

Bij het schattingsproces van de Verzekeringsverplichtingen en inkomsten uit het vereveningsfonds zijn er nog steeds onzekerheden vanwege de tijdigheid van verwerking van facturen door zorgverzekeraars, de overdracht van de langdurige zorg en de beperkingen van de ex-ante budgettering en het ex-post compensatiemechanisme.

Risicobeheersingsmaatregelen

Bij arbeidsongeschiktheid volgt een klant na de eerste melding een reïntegratietraject waarin wordt beoordeeld of begeleiding door een externe dienstverlener nuttig kan zijn. Dit bestaat uit een aanpassing van de werkplek of wachtlijstbemiddeling. Bij het merendeel van de overeenkomsten met een looptijd van langer dan een jaar kan de premie worden aangepast conform een

bepaling in de polisvoorwaarden. De kans op hoge claims per risico wordt verkleind door het verzekerde inkomen te beperken en, in een aantal gevallen, door herverzekering toe te passen. De Verzekeringsverplichtingen voor arbeidsongeschiktheidsdekkingen bestaan uit schade die al gemeld zijn en een IBN(E)R-voorziening voor 'geleden, maar nog niet (afdoende) gerapporteerde' schade. Deze schade worden ofwel individueel beoordeeld ofwel statistisch. In aanvulling op het bepalen van de voorziening op basis van de beste schatting, is een prudentiebeleid gedefinieerd. Het doel hiervan is om negatieve afwijkingen van de beste schatting van de voorzieningen op te kunnen vangen. De Verzekeringsverplichtingen worden ten minste twee keer per jaar beoordeeld op toereikendheid. Voor arbeidsongeschiktheid vindt dit plaats op basis van verwachte kasstromen. Voor het bepalen van de contante waarde wordt het rentetarief van de premies gebruikt. Niet-economische aannames zijn gebaseerd op een mix van marktgegevens en eigen ervaringen.

Achmea heeft een aantal maatregelen getroffen om de onzekerheden over de zorgkosten te beperken. De Verzekeringsverplichtingen voor openstaande claims en vorderingen op het Zorginstituut Nederland (ZiNL) zijn gebaseerd op beste schattingen van verwachte bedragen, waarbij een prudentie wordt gevormd voor onzekerheden (budget- en schadeprudentie). Er worden periodiek schattingen van claims gemaakt door zowel zorginkopers als actuarissen om inzicht te verkrijgen in relevante ontwikkelingen en de toereikendheid van Verzekeringstechnische voorzieningen. In aanvulling op deze maatregelen is er op nationaal niveau meer informatie beschikbaar over het macro-schadebedrag hetgeen ook gebruikt wordt om de schattingen te beoordelen. Bovendien heeft Achmea de potentiële stijging van het verzekeringstechnische risico voor medisch specialistische en geestelijke zorg beperkt door contractuele afspraken met instellingen te maken over de zorgkostenontwikkeling.

MARKTRISICO

Marktrisico is het risico op verliezen of op een ongunstige verandering in de financiële situatie als direct of indirect gevolg van schommelingen in het niveau en in de volatiliteit van de marktprijzen van activa, verplichtingen en financiële instrumenten. Hieronder vallen renterisico, aandelenrisico, spreadrisico, vastgoedrisico, valutarisico en concentratierisico. Inflatie­risico is hierbij onderdeel van het renterisico.

Achmea is door haar verzekerings- en bancaire activiteiten blootgesteld aan marktrisico. Onder meer door aanwezige minimum garanties en winst­deling in de verzekeringsportefeuille. Specifieke gebeurtenissen die een belangrijke impact kunnen hebben zijn extreme schokken op de financiële markten en een extreme rentestijging.

Risicobeheersingsmaatregelen

Het marktriscobeleid beschrijft hoe het marktrisico wordt beheerst. Voor haar Nederlandse verzekeringsmaatschappijen beheert Achmea de marktriscoposities binnen een marktriscoproces bestaande uit een Asset & Liability Management (ALM) proces en beleggingsplanproces. De belangrijkste doelstelling hierbij is om er voor te zorgen dat het marktriscoprofiel binnen de risicobereidheid blijft. De totale beleggingsportefeuille van Achmea is onderverdeeld in een replicerende portefeuille en een rendementsportefeuille. De replicerende portefeuille moet binnen de afgesproken kaders zorgdragen voor een goede matching met de verzekeringsverplichtingen t.a.v. marktrisico. De rendementsportefeuille heeft tot doel het genereren van beleggingsopbrengsten door het nemen van marktrisico's.

Binnen de grenzen van de risicobereidheid wordt een risicobudget voor het marktrisico bepaald op basis van de ALM-studie. In de ALM-studie worden verschillende beleggingsmixen onderzocht op hun effect op de verwachte winst en de grenzen van de risicobereidheid. Dit onderzoek wordt minimaal een keer per jaar uitgevoerd en vaker indien het nodig wordt geacht. Hieruit wordt vervolgens een optimale rendementsportefeuille (de strategische beleggingsmix) bepaald die voldoet aan het vastgestelde marktriscobudget en het hoogste rendement biedt, gegeven additionele restricties voor bijvoorbeeld liquiditeit en minimumomvang per beleggings­categorie. Het marktrisico wordt periodiek bewaakt, waarbij specifiek gelet wordt op afwijkingen van de strategische beleggingsmix en het beheren van het renterisico.

Voor de verzekeringsentiteiten buiten Nederland wordt een ALM- en beleggingsplan proces gevolgd op basis van centrale richtlijnen van de Groep. Het lokale beleggingsbeleid is gebaseerd op een periodieke ALM-studie om te zorgen voor een juist evenwicht tussen de beleggingen en de risicoposities die voortkomen uit de verplichtingen.

In het marktriscoproces wordt gebruik gemaakt van een intern risicomodel. Door de invoering van Solvency II in het kapitaalbeleid worden de uitkomsten van het partieel intern model meegenomen, waarbij het marktrisico met de standaardformule van Solvency II wordt berekend. Overeenkomstig het partieel intern model wordt het inflatie risico toegevoegd aan het markt risico.

Renterisico

Renterisico is het risico van verlies voor alle activa en verplichtingen waarvan de waarde gevoelig is voor veranderingen in de rentetermijnstructuur (zowel nominaal als reëel) of rentevolatiliteit. Renterisico is aanwezig in de verzekerings- en bancaire activiteiten van Achmea.

Verzekeringensactiviteiten

Achmea's rentebeleid voor de Nederlandse verzekeringsentiteiten is traditioneel gericht op het beheren van het renterisico van de beleggingen en verplichtingen op economische basis aan de hand van verschillende scenario's met parallelle verschuivingen in de rentecurves. Voor deze beoordeling worden parallelle schokken toegepast op de replicerende portefeuilles en de gerelateerde bestaande beleggingsportefeuilles. De scenario's betreffen een schok van 40 basispunten en 100 basispunten waarbij negatieve veranderingen in het verschil tussen activa en passiva binnen bepaalde bandbreedtes moet zijn voor zowel het levensverzekerings­bedrijf als het schadeverzekerings­bedrijf. De rentegevoeligheid van de netto positie wordt maandelijks beoordeeld, zowel op het niveau van de gereguleerde entiteiten als van Achmea Groep. Achmea's buitenlandse dochtermaatschappijen passen een looptijd ('duration') matching-aanpak toe binnen bandbreedtes die zijn vastgelegd in de lokale beleggingsplannen en lokaal door commissies wordt bewaakt. Dit beleid wordt ondersteund door een ALM-studie, waarbij de Solvency II berekeningen voor het renterisico belangrijke input vormen.

SCENARIO RENTESCHOKKEN

	(€ MILJOEN)				
	TOTAAL EIGEN VERMOGEN IFRS	EFFECT RENTE SCHOK -1%	EFFECT RENTE SCHOK -0,4%	EFFECT RENTE SCHOK +0,4%	EFFECT RENTE SCHOK +1%
2016	9.782	-521	-170	128	256
2015	10.280	-89	-24	17	31

Het resultaat van Achmea kan worden beïnvloed door de waarderingclassificatie van de betreffende balansposten, bijzondere waardeverminderingen en de impact van de curve die is gebruikt bij de toereikendheidstoets van de verplichtingen. Bij deze toetsing wordt de risicovrije rentecurve gebruikt zoals deze wordt gepubliceerd door EIOPA. De impact van een rentestijging is bij de toereikendheidstoets nadelig door het gebruik van de Ultimate Forward Rate (UFR) bij de EIOPA curve; de waarde van de verplichtingen daalt als gevolg van het dempend effect van de UFR minder snel dan de waarde van de bezittingen. Een rentestijging zal in IFRS-context de toetsruimte verkleinen en, wanneer alle andere factoren gelijk blijven, mogelijk leiden tot een noodzakelijke verhoging van de voorziening.

Ook onder Solvency II is de solvabiliteitsratio van Achmea gevoelig voor een verandering in de rente doordat bij een verandering van de rente de waarde van de langlopende verplichtingen door het gebruik van de UFR niet gelijk beweegt met de waarde van de bezittingen.

Om de rentegevoeligheid van de Solvency II solvabiliteitsratio te verminderen heeft Achmea besloten om de hedging-strategie hierop aan te passen door het verminderen van de duration van de beleggingen. Hierdoor wordt ook rentegevoeligheid van de toereikendheidstoets van de verplichtingen verminderd. Een gevolg van de aanpassing is dat de rentegevoeligheid van het Totaal eigen vermogen op economische basis in 2016 is toegenomen.

De monitoring van het renterisico wordt in lijn met deze nieuwe hedging-strategie aangepast.

Het afdekken van het renterisico gebeurt door middel van een overlay managementproces dat gebruik maakt van rentederivaten (swaps en swaptions). Achmea heeft binnen de divisie Pensioen & Leven een aantal langetermijn-rentederivaten afgesloten. Deze derivaten zijn een aanvulling op de conventionele vastrentende beleggingen en hebben als hoofddoel om het renterisico te beheersen. Achmea past hedge accounting toe wanneer dit nodig is om de volatiliteit te verlagen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. De waarde van de rentederivatenpositie is €2.496 miljoen (2015: €1.841 miljoen) met een nominaal bedrag van €30,2 miljard (2015: €27,4 miljard).



Bancaire activiteiten

De bancaire activiteiten van Achmea staan bloot aan schommelingen in rente, zowel economisch (marktwaaarde van activa en verplichtingen) als in termen van winst. Het nemen en beheren van renterisico's als bron van winstgevendheid is een kernactiviteit voor een bank.

Een overmatig renterisico kan echter een belangrijke bedreiging vormen voor het kapitaal en de winst van een bank. Een effectief risicobeheersingsproces waarbij het renterisico binnen prudente niveaus wordt gehouden is daarom essentieel voor de veiligheid en gezondheid van een bank. De focus van de bancaire activiteiten van Achmea ligt op retail bankproducten (hypotheke, deposito's, spaarrekeningen en rekeningen courant). De

meeste van deze producten of diensten genereren een renterisico.

Dit risico wordt beperkt door het gebruiken van derivaten (renteswaps en forward rate overeenkomsten). Binnen de bancaire activiteiten van Achmea wordt er geen gebruik gemaakt van niet-lineaire derivaten, zoals swaptions, caps en floors.

GEVOELIGHEDEN BANCAIRE ACTIVITEITEN

(€ MILJOEN)

	2016 ACHMEA BANK	2016 STAALBANKIERS	2015 ACHMEA BANK	2015 STAALBANKIERS
Income at Risk (inkomstengevoeligheid) +100 basispunten	8		11	1
Value at Risk (risico bij potentieel verlies)	76	1	102	3
Stresstest -100 basispunten	-15	1	14	2
Stresstest +100 basispunten	-16	-1	-35	-2

Aandelenrisico

Aandelenrisico is het risico van verliezen vanwege de gevoeligheid van de waarde van de activa en verplichtingen voor veranderingen in het niveau of in de volatiliteit van marktprijzen van aandelen. Een overzicht van de aandelenportefeuille wordt gegeven onder Toelichting 10 Beleggingen.

De gevoeligheid van aandelen en alternatieve beleggingen voor een verandering in marktwaarde van +10% is €342 miljoen (2015: €294 miljoen) en bij -10% €-342 miljoen (2015: €-294 miljoen). Aangezien Achmea's beleggingen in aandelen hoofdzakelijk worden geclassificeerd als 'Beschikbaar voor verkoop' zal dit in het algemeen alleen effect hebben op het Totale eigen vermogen aangezien, los van bijzondere waardevermindervingsverliezen, veranderingen in marktwaarde alleen tot uitdrukking komen in het Totale eigen vermogen en niet in het netto resultaat. Het Totale eigen vermogen zal 3,5% (2015: 2,9%) lager zijn als de beleggingen waarvoor Achmea het beleggingsrisico loopt afnemen met 10%. In deze cijfers is geen rekening gehouden met de gevoeligheid van toekomstige winsten voor vergoedingen en doorbelastingen van de unit-linked portefeuille, die gerelateerd zijn aan de waarde van de portefeuille.

Spreadrisico

Het spreadrisico is het risico op verliezen dat voortkomt uit de gevoeligheid voor veranderingen in het niveau of de volatiliteit van kredietopslagen ('credit spreads') in de rente.

Voor Achmea komt de grootste blootstelling aan spreadrisico van bedrijfsobligaties met een goede credit rating ('investment grade') (€8.129 miljoen, 2015: €8.759 miljoen), converteerbare obligaties (€350 miljoen, 2015: €338 miljoen) en obligaties van opkomende markten ('emerging markets') (€252 miljoen, 2015: €204 miljoen). Achmea beperkt het spreadrisico door een conservatieve beleggingsstrategie die zorgt voor de juiste balans tussen de verschillende typen instrumenten (bedrijfsobligaties, obligaties van financiële instellingen (financials), gedekte obligaties, staatsgerelateerde obligaties en asset backed securities), de credit rating, het looptijdenprofiel en de regionale verdeling.

Achmea heeft een verlaagde gevoeligheid voor spreadrisico door het toepassen van een volatility adjustment in het waarderen van de verplichtingen.

Vastgoedrisico

Het vastgoedrisico is het risico op verliezen dat voortkomt uit de gevoeligheid voor veranderingen in het niveau of de volatiliteit van de marktprijzen van vastgoed.

Aan het einde van het jaar bedroegen de totale beleggingen in vastgoed €1.129 miljoen (2015: €1.114 miljoen), dit betreft 2,4% van de totale beleggingsportefeuille (2015: 2,4%). Het grootste deel is belegd in direct vastgoed in Nederland. Een overzicht van de vastgoedbeleggingsportefeuille wordt gegeven onder Toelichting 9 Vastgoedbeleggingen.

Een 10% daling van de waarde van vastgoed zou leiden tot een 1,2% daling (2015: 1,1%) in het eigen vermogen. In deze cijfers is geen rekening gehouden met de gevoeligheid van toekomstige winsten voor vergoedingen en doorbelastingen in de unit-linked portefeuille, die gerelateerd zijn aan de waarde van de portefeuille.



Valutarisico

Valutarisico is het risico van verlies vanwege de gevoeligheid van de waarde van de activa en verplichtingen voor veranderingen in het niveau of volatiliteit van valutakoersen. Onderstaande tabel over het valutarisico laat de totale blootstelling zien aan de belangrijkste valuta per balansdatum.

VALUTA RISICO

(€ MILJOEN)

	2016 TOTALE BLOOT- STELLING	2016 NOMINAAL BEDRAG VAN AFDEKKINGS- INSTRUMENTEN	2016 NETTO BLOOTSTELLING	2015 TOTALE BLOOT- STELLING*	2015 NOMINAAL BEDRAG VAN AFDEKKINGS- INSTRUMENTEN	2015 NETTO BLOOT- STELLING
Activa						
US dollar	2.958	2.694	264	2.704	2.443	261
Pond sterling	1.081	449	632	1.594	846	748
Poolse zloty	2		2	118		118
Zwitserse franc	539	349	190	684	731	-47
Turkse lira	120		120	400		400
Deense krone	91	87	4	234	231	3
Overige	323	268	55	306	218	88
	5.114	3.847	1.267	6.040	4.469	1.571
Verplichtingen						
US dollar	42	5	37	57		57
Pond sterling	634		634	765		765
Poolse zloty				123		123
Zwitserse franc	375	186	189	370	368	2
Turkse lira						
Deense krone						
Overige	16	14	2	14		14
	1.067	205	862	1.329	368	961
Netto-positie						
US dollar	2.916	2.689	227	2.647	2.443	204
Pond sterling	447	449	-2	829	846	-17
Poolse zloty	2		2	-5		-5
Zwitserse franc	164	163	1	314	363	-49
Turkse lira	120		120	400		400
Deense krone	91	87	4	234	231	3
Overige	307	254	53	292	218	74
	4.047	3.642	405	4.711	4.101	610

* In 2016 is de verwerking van een deel van de interne valutatransacties aangepast. In verband met vergelijkingsdoeleinden zijn de vergelijkende cijfers aangepast.

Achmea loopt valutarisico, met name in US dollars, als onderdeel van de reguliere beleggingsportefeuille (aandelen, vastrentende beleggingen en beursgenoteerde vastgoedondernemingen). Een overige belangrijke blootstelling op de lange termijn is de Turkse lira via de investeringen in Eureka Sigorta en Garanti Emiklilik.

Achmea dekt de netto investeringen in, of de inkomstenstromen uit, haar niet-euro dochtermaatschappijen niet af, omdat de activiteiten van deze dochtermaatschappijen worden gezien als onderdeel van Achmea's langetermijnstrategie. In het

algemeen wordt de exposure in de beleggingsportefeuille doorgaans afgedekt met valutatermijncontracten. Achmea past fair value (reële waarde) hedge accounting toe voor de derivatenportefeuilles die valutarisico afdekken. Hedge accounting houdt in dat de mutaties in de reële waarde van het hedginginstrument en de mutaties in de reële waarde waarop de afgedekte positie betrekking heeft, worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. Valutatermijncontracten worden gebruikt als hedginginstrumenten. De reële waarde van een valutatermijncontract houdt gelijke tred met de valutakoers en dit is gelijk aan de mutaties in de reële

waarde van valutakoersverschillen van een belegging in een vreemde valuta. Daarom kan hedge accounting met betrekking tot wisselkoersen 100 procent effectief zijn. Deze resultaten worden in de tabel 'Resultaten op hedge accounting' in Toelichting 10 Beleggingen getoond.

Achmea past een scenarioanalyse toe om het effect te beoordelen van veranderingen in wisselkoersen ten opzichte van de euro voor het Totaal eigen vermogen en resultaat voor belasting. Onderstaande tabel laat het effect zien van een verandering in wisselkoersen op het Totaal eigen vermogen en resultaat voor belasting op basis van de situatie per balansdatum.

EURO VERSUS ALLE ANDERE VREEMDE VALUTA +10%

(€ MILJOEN)

	2016 TOTAAL EIGEN VERMOGEN IFRS	2016 RESULTAAT VOOR BELASTING	2015 TOTAAL EIGEN VERMOGEN IFRS	2015 RESULTAAT VOOR BELASTING
Financiële instrumenten	-26	-33	-3	-22
Geassocieerde deelnemingen en joint ventures*	-6		-6	
Dochtermaatschappijen*	-14		-23	
	-45	-33	-32	-22

* De vergelijkende cijfers zijn aangepast omdat een verandering in wisselkoersen ten opzichte van de euro alleen effect heeft op het Totaal eigen vermogen.

In deze cijfers is geen rekening gehouden met de gevoeligheid van toekomstige winsten voor vergoedingen en doorbelastingen in de unit-linked portefeuille, die gerelateerd zijn aan de waarde van de portefeuille. Ervan uitgaande dat alle variabelen stabiel blijven, zou een 10% daling van de euro ten opzichte van

alle overige vreemde valuta per 31 december 2016 een tegengesteld effect hebben op de bedragen die in de tabel worden getoond. In deze cijfers is geen rekening gehouden.

TEGENPARTIJRISICO

Tegenpartijrisico is het risico op verliezen als gevolg van onverwachte faillissementen of een verslechtering van de kredietwaardigheid (bijvoorbeeld migratie) van de tegenpartijen en debiteuren van Achmea.

Risicoprofiel

Achmea is blootgesteld aan tegenpartijrisico op het gebied van beleggingen, hypothecaire leningen, treasury, bancaire activiteiten, herverzekering, zorgverleners, tussenpersonen en polishouders. De bancaire activiteiten van Achmea bieden hoofdzakelijk leningen met onroerend goed als onderpand (hypotheken) en/of met een borgsom als onderpand.

Een overzicht van de financiële beleggingen naar credit rating, een overzicht van activa en verplichtingen waarop verrekening en vergelijkbare overeenkomsten van toepassing zijn en een overzicht van financiële activa met betalingsachterstanden of waarop bijzondere waardevermindering is toegepast zijn opgenomen in Toelichting 27.

Risicobeheersingsmaatregelen

Het tegenpartijrisico beheersingsraamwerk op groepsniveau is uitgewerkt in het tegenpartijrisicobeleid waarin onder meer het proces voor het aangaan van transacties met nieuwe tegenpartijen, de limieten en verdeling per tegenpartij binnen de afdelingen en rechtspersonen van Achmea en het proces van herziening van de limieten en het bewaken hiervan is beschreven. Het belangrijkste 'preventiedoel' bij het beheren van het tegenpartijrisico op groepsniveau is het voorkomen van ongewenste concentraties, het waarborgen dat de portefeuilles goed gediversifieerd zijn en dat risico's voldoende worden beperkt of verlaagd. Daarnaast zijn belangrijke maatregelen bij het beheren van het tegenpartijrisico ingeregeld zoals dat terugvorderingsprocedures goed zijn georganiseerd om kredietproblemen op te vangen.

De limieten per rating in het tegenpartijrisicobeleid zijn opgenomen in onderstaande tabel:

MAXIMALE BLOOTSTELLING OP GROEPSNIVEAU

	SUPRANATIONALE INSTELLINGEN EN OVERHEDEN	OVERIGE TEGENPARTIJEN
	(geen limiet)	
AAA	500	500
AA+, AA, AA-	500	350
A+, A, A-	300	225
BBB+	200	150
BBB	150	100
BBB-	75	50

Het tegenpartijrisicobeleid bevat daarnaast voor specifieke blootstellingen afwijkende limieten en biedt de mogelijkheid om voor specifieke situaties een vrijstelling aan te vragen. Zo zijn deze maximale exposurelimieten op groepsniveau niet van toepassing op de blootstelling aan de Rabobank Groep. Deze blootstelling bestaat hoofdzakelijk uit aan hypotheken verbonden spaarrekeningen bij de Rabobank Groep die betrekking hebben op lopende levensverzekeringspolissen (Toelichting 10 Beleggingen).

Derivatentransacties worden alleen aangegaan met tegenpartijen die voldoen aan de rating- en onderpandvereisten van Achmea. ISDA-raamovereenkomsten (International Swaps and Derivative Association) zijn van kracht tussen de entiteiten van Achmea en de tegenpartijen voor derivaten. In het beleid zijn de onderpandvereisten gedefinieerd die moeten worden opgenomen in de individueel overeengekomen Credit Support Annexes. Alleen staatsobligaties die zijn uitgegeven door landen met een hoge rating en liquide onderpand in Euro's, Amerikaanse dollars, Britse ponden en Zwitserse francs worden als onderpand geaccepteerd. Onafhankelijke waardering van derivaten, dagelijkse afwikkeling van

onderpand en verdergaande waarderingscorrecties met betrekking tot de resterende looptijd van het ontvangen onderpand, beperken verder het tegenpartijrisico. Voor de recent afgesloten derivaten, die via een Central Counterparty (CCP) worden geadmistreerd, volgt Achmea de EMIR-regelgeving.

Met betrekking tot het tegenpartijrisico van vorderingen met betrekking tot particulieren die hun zorgpremies niet kunnen betalen bestaan er landelijke procedures. De Nederlandse overheid heeft een beleid op grond waarvan de verzekeraar verplicht is om alle Nederlandse burgers een ziektekostenverzekering aan te bieden. Als gevolg hiervan moet aan private personen die hun premie niet kunnen betalen, van rechtswege gezondheidszorg worden geboden. Aan de verplichtingenkant kan dit risico dus niet geëlimineerd worden. Om ervoor te zorgen dat verzekeraars dit risico kunnen beheren heeft de Nederlandse overheid regelgeving in werking gesteld via het Zorginstituut Nederland (ZiNL) dat borgt dat alle onbetaalde premies vergoed worden die langer dan zes maanden achterstallig zijn. Het risico voor Achmea is daardoor beperkt tot maximaal zes maanden onbetaalde premies per particulier.

Het kredietrisico van hypothecaire leningen bestaat uit hypotheken met een laag risicoprofiel (in Nederland hypotheken met Nationale Hypotheekgarantie (NHG) die door de overheid wordt gegarandeerd), gesecuritiseerde hypotheken met een gemiddeld risicoprofiel (alle overige hypotheekvorderingen en eigen aangekochte obligaties) en hypotheken met een hoog risicoprofiel (alle overige hypotheekvorderingen met een krediet boven 75% van de executiewaarde). Het kredietrisico bij hypotheken wordt beheerd door kredietgoedkeuringsvoorwaarden toe te passen en vervolgens de aflossingsvoorwaarden te bewaken.

Bij de bancaire activiteiten is voor niet-standaardvoorwaarden die worden opgelegd aan leningnemers goedkeuring nodig van het Krediet Comité.

Er zijn procedures ingesteld om de achterstallige betalingen te bewaken. Achmea volgt actief een beleid gericht op het optimaliseren van het risicoprofiel van de

kredietportefeuille bankbedrijf. Hierbij spelen risicobeoordelingen een belangrijke rol.

LIQUIDITEITSRISICO

Liquiditeitsrisico is het risico op verliezen als gevolg van het niet efficiënt kunnen voldoen aan de verwachte en onverwachte huidige en toekomstige kasstromen en behoefte voor onderpand zonder hiermee de dagelijkse bedrijfsvoering of de financiële positie van een juridische entiteit negatief te beïnvloeden.

binnen de juridische entiteiten bij de verzekerings- en bancaire activiteiten.

Onderstaande tabel toont het liquiditeitsrisico zoals dat bij de bancaire activiteiten wordt beheerd, inclusief intercompany transacties aangezien dit het liquiditeitsrisico binnen de bankentiteiten van Achmea beter weergeeft.

De bedragen die zijn opgenomen in de looptijdanalyse zijn de huidige contractuele niet-verdisconteerde kasstromen, waarbij nog geen rekening is gehouden toekomstige transacties zoals herfinancieringen. De tabel stemt daardoor niet overeen met de verdisconteerde kasstromen in het geconsolideerd kasstroomoverzicht.

Looptijdanalyses van de verzekeringsverplichtingen worden gegeven in Toelichting 19
Verzekeringsverplichtingen en Toelichting 20
Verzekeringsverplichtingen waar polishouders de beleggingsrisico's dragen.

Risicoprofiel

Achmea loopt liquiditeitsrisico op groepsniveau en

BLOOTSTELLING LIQUIDITEITSRISICO BANCAIRE ACTIVITEITEN

(€ MILJOEN)

2016	MINDER DAN 3 MAANDEN	TUSSEN 3 EN 12 MAANDEN	TUSSEN 1 EN 5 JAAR	MEER DAN 5 JAAR	TOTAAL
Activa					
Beleggingen		128	381	147	656
Kredietportefeuille bankbedrijf	1.185	775	2.188	9.531	13.679
Liquide middelen	748				748
Overige activa	16				16
Totaal activa	1.949	903	2.569	9.678	15.099
Verplichtingen					
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	2.907	406	1.440	795	5.548
Leningen en opgenomen gelden	132	912	2.917	1.537	5.498
Derivaten	4	33	274	454	765
Overige schulden	35	34			69
Totaal verplichtingen	3.078	1.385	4.631	2.786	11.880
Netto liquiditeitstekort/overschot	-1.129	-482	-2.062	6.891	3.218

BLOOTSTELLING LIQUIDITEITSRISICO BANCAIRE ACTIVITEITEN

(€ MILJOEN)

2015	MINDER DAN 3 MAANDEN	TUSSEN 3 EN 12 MAANDEN	TUSSEN 1 EN 5 JAAR	MEER DAN 5 JAAR	TOTAAL
Activa					
Beleggingen		131	430	244	805
Kredietportefeuille bankbedrijf	741	860	3.419	9.252	14.272
Liquide middelen	731				731
Overige activa	11				11
Totaal activa	1.483	991	3.849	9.496	15.819
Verplichtingen					
Toevertrouwde middelen bankbedrijf	3.105	697	1.509	684	5.995
Leningen en opgenomen gelden	634	806	2.843	1.786	6.069
Derivaten	11	37	391	457	896
Overige schulden	41				41
Totaal verplichtingen	3.791	1.540	4.743	2.927	13.001
Netto liquiditeitstekort/overschot	-2.308	-549	-894	6.569	2.818

Risicobeheersingsmaatregelen

Het liquiditeitsbeleid beschrijft hoe het liquiditeitsrisico wordt beheerst. Achmea heeft maatstaven gedefinieerd voor al haar juridische entiteiten evenals voor de Holding. De maatstaven geven inzicht in de liquiditeitspositie van Achmea en de blootstelling aan het liquiditeitsrisico voor verschillende tijdshorizonten onder normale omstandigheden, evenals voor een reeks van gematigde en extreme stressomstandigheden.

Deze maatstaven en limieten ondersteunen Achmea bij het werken binnen haar risicobereidheid en geven vroegtijdig een waarschuwingssignaal af wanneer er een risico ontstaat dat Achmea onvoldoende liquiditeit heeft om aan haar verplichtingen te voldoen.

Holding

De financieringsstrategie van Achmea is gebaseerd op het tegen lage kosten verkrijgen van toegang tot internationale kapitaal- en kredietmarkten, op grond van goede credit ratings in lijn met haar concurrenten. Toegang tot kapitaal- en geldmarkten wordt zowel op het niveau van Achmea Bank als van de Holding geregeld.

Voor de verzekeringsentiteiten wordt de Holding betrokken bij het financieren van operationele activiteiten van bepaalde dochtermaatschappijen door kapitaalverhogingen of achtergestelde leningen. Financiering op holdingniveau kan afkomstig zijn van dividenden van dochtermaatschappijen, uitgifte van schuldbewijzen en kredietfaciliteiten bij een aantal nationale en internationale banken.

Achmea houdt voor liquiditeitsdoeleinden op groepsniveau gecommiteerde en niet-gecommiteerde kredietfaciliteiten aan bij een aantal voornamelijk internationale banken. Eind 2016 zijn de toegezegde kredietfaciliteiten ter grootte van €750 miljoen niet aangesproken. De kredietfaciliteiten zijn in 2016 heronderhandeld en met 1 jaar verlengd. De faciliteit loopt tot 2021. 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 verandering in de rating kan wel van invloed zijn op de hoogte van de renteopslag c.q. rentepercentages.

In aansluiting op het businessplan vindt de liquiditeitsplanning zowel op het niveau van de dochtermaatschappijen als de Holding plaats. Deze plannen worden maandelijks bijgewerkt of vaker indien nodig. In het liquiditeitsnoodplan zijn de procedures en maatregelen beschreven om te voorzien in liquide middelen in tijden van stress. Dit plan beschrijft mogelijke acties en financieringsbronnen waarbij ook rekening wordt gehouden met het gedrag van andere tegenpartijen. Ultimo 2016 waren er voldoende financiële middelen beschikbaar.

Verzekeringsactiviteiten

Het verzekerings-specifieke liquiditeitsrisico wordt door de entiteiten beheerd. In hun liquiditeitsplanning wordt rekening gehouden met kasinstromen en -uitstromen van verzekeringsactiviteiten. Ernstige verstoringen kunnen zich voordoen wanneer bij een catastrofe betalingen aan klanten moeten worden gedaan, terwijl de gerelateerde betalingen nog niet zijn ontvangen van herverzekeraars en van zorgpool organisaties in Nederland. Het liquiditeitsrisico binnen de verzekeringsactiviteiten van Achmea wordt beperkt door de beschikbaarheid van liquide middelen,

kredietfaciliteiten en een hoog niveau van beleggingen in liquide activa.

Bancaire activiteiten

De belangrijkste financieringsbronnen van de bancaire activiteiten van Achmea zijn securitisaties, gedekte obligaties, ongedekte financiering en retailfunding (deposito's en spaarrekeningen). Achmea streeft naar het behouden van een balans tussen continuïteit van funding en flexibiliteit door gebruik te maken van schulden met verschillende looptijden. Achmea beoordeelt continu het liquiditeitsrisico door veranderingen in de funding, die nodig zijn om aan de algemene strategische bedrijfsdoelstellingen te voldoen, te identificeren en hierbij zo nodig de fundingmix aan te passen.

Voor haar bancaire activiteiten beheert Achmea het liquiditeitsrisico als onderdeel van haar Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP - Evaluatie van de beheersing van het liquiditeitsrisico) op verschillende niveaus:

- Voor de korte termijn (van een dag tot een maand) wordt de kaspositie van de bank dagelijks beheerd.
- Voor de middellange termijn zet Achmea de nettofundingsvereiste (NFR) af tegen verschillende scenario's om haar liquiditeitsrisico te beheersen. De NFR geeft aan welk bedrag nodig is om aan de financieringsverplichtingen te voldoen, inclusief herfinancieringsvereisten in de kapitaalmarkt en netto stijging van activa in het retailbedrijf (bijv. hypotheek).
- Voor de lange termijn streeft de bank een goed gediversifieerde financiering na, zowel qua looptijd

als financieringsbronnen. Bovendien hebben de banken liquiditeitsnoodplannen beschikbaar.

Een liquiditeitsbarometer is ingesteld om alle activa, verplichtingen en blootstellingen die niet in de balans zijn opgenomen onder stress-scenario's te berekenen. De maximale kasuitstroom is berekend met stresstests voor scenario's op de korte termijn (30 - 90 dagen). Belangrijke maatstaven voor de bankentiteiten zijn de liquiditeitsdekkingsratio (Liquidity Coverage Ratio - LCR), gedefinieerd als de hoeveelheid hoogwaardige liquide activa gedeeld door de netto kasuitstroom over een periode van 30 dagen en de netto stabiele financieringsratio (Net Stable Funding Ratio - NSFR), gedefinieerd als het beschikbare bedrag aan stabiele financiering gedeeld door het benodigde bedrag aan stabiele financiering. Beide indicatoren voldoen aan de limiet van 100%.



OPERATIONEEL RISICO

Operationeel risico wordt gedefinieerd als het risico van verlies door ontoereikende of falende interne processen, medewerkers of systemen, of door externe gebeurtenissen. Dit kan leiden tot een financieel verlies, maar ook tot reputatieschade voor Achmea.

Reputatierisico wordt hierbij niet gezien als een aparte risicocategorie, maar als een vorm van schade die kan voortvloeien uit de risico's die Achmea loopt.

Operationeel risico omvat de volgende zeven categorieën risicogebeurtenissen en beheersmaatregelen: 1. Interne fraude, 2. Externe fraude, 3. Uitvoering, overdracht en procesmanagement, 4. Klanten, producten en ondernemerschap, 5. Bedrijfsonderbreking en systeemfalen, 6. Schade aan fysieke bedrijfsmiddelen en 7. Personeelsbeleid en veiligheid op de werkvloer.

Risicoprofiel

Tot de belangrijkste operationele risico's behoren de risico's rond informatiebeveiliging en cybercriminaliteit, reputatierisico's, risico's samenhangend met het IT veranderprogramma en aansprakelijkheidsclaims uit producten en diensten. De risico's als gevolg van cybercriminaliteit zijn hoog, met name als gevolg van malware en denial of service. Risico's rond de beveiliging van websites en privacy gevoelige informatie blijven hoog. Het risico van onverantwoord omgaan met big data neemt toe in een wereld waarin data een steeds belangrijkere rol speelt. De reputatie van verzekeraars als onderdeel van de financiële sector staat nog steeds onder druk. Alles wat een verzekeraar doet wordt beoordeeld in een maatschappelijke context. Met name de activiteiten van Achmea als zorgverzekeraar zijn hier gevoelig voor.

Risicobeheersingsmaatregelen

Het operationeel risicobeleid beschrijft hoe het operationeel risico wordt beheerst. Achmea ondersteunt hierbij met operationeel risicomangement het behalen van bedrijfsdoelstellingen door het:

- beperken van verliezen door tijdig operationele risico's te signaleren en hierop te anticiperen,
- ondersteunen van besluitvorming met risico/rendement afwegingen,
- goed voorbereid zijn op nieuwe onzekerheden en veranderingen in de organisatie en de omgeving,
- voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van operationeel risico.

Er vinden risicoanalyses plaats op verschillende niveaus en op verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld in de vorm van risicoanalyses op projecten. Aanvullend wordt voor interne beheersing een Internal Control Framework gebruikt om belangrijke risico's en beheersingsmaatregelen binnen de gehele 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 (ICS) gekoppeld aan de risico-rapportage met een kwalitatieve beschrijving van de risico's en de interne beheersing wordt jaarlijks opgesteld.

Voor specifieke risico-gebeurtenissen zijn aanvullend beleid en procedures van kracht zoals voor business continuïteit, crisis management, informatiebeveiliging en uitbestedingen:

- Business Continuity Management (BCM): Dit omvat het onderkennen van dreigingen en de potentiële

impact daarvan, het vaststellen van het minimaal vereiste dienstenniveau aan klanten en andere belanghebbenden, en het uitvoeren en testen van maatregelen waarmee majeure verstoringen van bedrijfskritieke ketens worden voorkomen en de impact van de verstoringen tot een aanvaardbare proportie wordt beperkt.

- Crisismanagement: Het managen van crisissituaties die kunnen ontstaan door (acute) gebeurtenissen die een grootschalige impact hebben op de veiligheid en het welzijn van medewerkers van Achmea, de reputatie van Achmea, de financiële situatie van Achmea, de continuïteit van dienstverlening van (primaire) bedrijfsprocessen en de integriteit en vertrouwelijkheid van de (productie)gegevens.
- Informatiebeveiliging: Het geheel van activiteiten dat zich richt op het blijvend realiseren van een optimaal niveau van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie en informatiesystemen om de bedrijfscontinuïteit niet in gevaar te brengen, klantbelang niet te schaden, financiële schade en imagoschade te voorkomen en te voldoen aan wet- en regelgeving.
- Uitbesteding: Uitbestedingsprocessen dienen zorgvuldig en beheerst plaats te vinden, gebaseerd op een risico / rendement afweging en schriftelijke documentatie van wederzijdse verplichtingen.

Het beheersen van reputatierisico steunt hierbij op regulier risicomangement. De reputatie van Achmea wordt hierbij actief bewaakt. Daarnaast krijgt het beschermen van de reputatie steeds meer aandacht bij issue en crisismanagement. Door adequaat te reageren op incidenten wordt geprobeerd om de reputatie positief te beïnvloeden

COMPLIANCE RISICO

Compliance risico is het risico van aantasting van de reputatie of bestaande of toekomstige bedreigingen van vermogen of resultaat van een organisatie als gevolg van een ontoereikende naleving van hetgeen bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is voorgeschreven, alsmede die het gevolg kan zijn van een ontoereikende naleving van waarden, normen en (toezichts)regels.

Het niet naleven kan resulteren in juridische of bestuurlijke sancties, substantiële financiële verliezen of reputatieschade.

Compliance geeft invulling aan de volgende beleidsterreinen:

- Consumentenbescherming (o.a. distributie van producten, Klantuitingen, PARP)
- CDD beleid (Customers Due Diligence)
- Privacy beleid
- Complianceregelgeving mededinging
- Klokkenluidersregeling
- Achmea insidersregeling
- Belangenverstrengeling en omkoping (corruptie)
- Integriteit- & Fraudebeleid

Met betrekking tot het naleven van wet- en regelgeving en interne gedragscodes worden de belangrijkste juridische bepalingen vertaald in compliance thema's binnen het raamwerk voor interne beheersing van Achmea en op basis van deze thema's voert het management zelfbeoordelingen uit.

De Commissie Wet- en regelgeving van Achmea identificeert nieuwe en gewijzigde wetgeving en stelt vast wat de impact daarvan is op de organisatie. Implementatie is de verantwoordelijkheid van het management. Wanneer er sprake is van verstrekkingen gevolgen voor Achmea, adviseert de Commissie de Raad van Bestuur om een uitgebreid implementatieproject op te starten.

Onderzoeken van de toezichthouders hebben een enorme invloed op de bedrijfsactiviteiten. De onderzoeken komen niet alleen voort uit lokale regelgeving, maar ook uit internationale toepasselijke wetgeving zoals FATCA, de Britse Bribery Act, Europese wetgeving over privacy, enz. De bijdrage die wordt geleverd aan de onderzoeken van de toezichthouders vergt veel inspanningen en dit wordt gecoördineerd door de Commissie Wet- en regelgeving. Het is van belang om te laten zien dat verbeteringen van gerapporteerde kwesties volgens plan worden doorgevoerd.

Er ligt een grote focus op de belangen van de klanten, waarbij de polisinformatie voor de klant wordt verduidelijkt en het productontwikkelings- en klanten adviesproces wordt verbeterd.

Een toenemend aantal incidenten heeft betrekking op privacy issues. Dit kan worden verklaard door het feit dat Achmea meer de kant op gaat van digitale verzekeraar en de grotere maatschappelijke focus op kwesties rondom privacy. Aandacht zal blijvend geschonken worden aan het bewaken van privacy issues en de voorbereiding op de nieuwe Europese wetgeving over privacy, inclusief initiatieven over big data.

Het integriteitsrisico als onderdeel van het compliance risico is uitgewerkt in de Algemene Gedragscode Achmea (AGA) en het Integriteit- & Fraudebeleid. In de AGA zijn de kernwaarden, kernkwaliteiten en gedragsregels van Achmea opgenomen. Deze algemene gedragsregels gelden voor alle Achmea-medewerkers. Het Integriteit- & Fraudebeleid beschrijft de kaders op welke wijze invulling wordt gegeven aan de integriteitsrisico's in de bedrijfsvoering zoals: anti-corruptie, geschenken, nevenfuncties, contractering van derde partijen en de uitvoering van de Systematische Integriteits Risico Analyse (SIRA). De SIRA geeft inzicht in de belangrijkste integriteitsrisico's en inzicht in de hiervoor ingerichte beheersing.

F KAPITAALMANAGEMENT

Kapitaalbeleid

Het doel van kapitaalmanagement is dat Achmea Groep en alle entiteiten te allen tijde adequaat gekapitaliseerd zijn om op de korte en lange termijn de belangen van alle belanghebbenden te waarborgen. Kapitaal wordt beheerd conform een raamwerk dat gebaseerd is op het wettelijke kader, economische grondslagen en uitgangspunten van rating bureaus. Het wettelijk kader wordt bepaald door IFRS, Solvency II en de Richtlijn Kapitaalvereisten IV ('Capital Requirements Directive IV', CRD IV) en de Verordening Kapitaalvereisten (CRR). CRD IV/CRR is een kader dat specifiek is gericht op het bancaire bedrijf of beheer van beleggingsfondsen.

De strategische uitgangspunten voor het kapitaalbeleid zijn vastgelegd in de risicobereidheid, zie het onderdeel de risicostrategie. In het kapitaalbeleid is de risicobereidheid nader uitgewerkt met interne kapitaalsnormen alsmede limieten ten aanzien van leverage en rendement. Tevens bevat het kapitaalbeleid een overzicht met te nemen maatregelen als interne limieten worden overschreden.

Achmea neemt IFRS, Solvency II en CRD IV als basis voor sturing en managementacties. Het primaire uitgangspunt van het kapitaalbeleid is dat alle entiteiten adequaat gekapitaliseerd zijn, waarbij op entiteitniveau een buffer aangehouden wordt boven het wettelijke minimum niveau die voldoende is om tegenvallers te kunnen opvangen.

De afdeling Capital Management heeft de verantwoordelijkheid voor het beheersen van de kapitaalspositie van Achmea Groep en de entiteiten. Zij doet dit door het monitoren van de actuele kapitaalspositie, het inschatten van de toekomstige kapitaalspositie inclusief het doorrekenen van scenario's

en stresstesten en door het verdelen van kapitaal binnen Achmea Groep.

De afdeling Corporate Finance is verantwoordelijk voor het optimaliseren van de kapitaalstructuur, waaronder de verhouding tussen eigen vermogen en (kort en lang) vreemd vermogen. Investor Relations onderhoudt als onderdeel van Corporate Finance contacten met financiële marktpartijen en is nauw betrokken bij kapitaaltransacties.

Het liquiditeitsbeleid op groepsniveau is nauw verbonden met het kapitaalmanagement. Zo is in het herstelplan het herstel van het eigen vermogen van verzekeringsdochters opgenomen, waarbij het aanvullend storten van eigen vermogen door de holding één van de mogelijke herstelmaatregelen is. Het liquiditeitsbeleid van Achmea is verder beschreven in het onderdeel liquiditeitsrisico.

Per 31 december 2016 zijn alle entiteiten en Achmea Groep voldoende gekapitaliseerd volgens de wettelijke en interne vereisten. Gedurende 2016 voldeden alle entiteiten en Achmea Groep aan de minimum kapitaaleis (Solvency II en CRD IV/CRR).

VerzekeringSENTiteiten

Solvency II is het solvabiliteitsregime voor verzekeraars van de Europese Unie dat per 1 januari 2016 van kracht is gegaan. Hieronder zijn de Solvency II uitkomsten opgenomen, waarbij het vereist kapitaal is berekend met het door het college van toezichthouders goedgekeurde partieel intern model.

SOLVABILITEITSRATIO

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016
Toegestaan Solvency II eigen vermogen	8.345
Vereist kapitaal	4.623
Surplus	3.722
Ratio (%)	181%

De Solvency II ratio is gedaald met name door een afname van het toegestaan eigen vermogen. Het toegestaan eigen vermogen is beïnvloed door een aantal bijzondere lasten waaronder de hagelcalamiteit en de ophoging van de voorziening voor letselschades, een aanpassing van de kostenaanname in het Nederlandse pensioen- en levenbedrijf en een wijziging in eliminatie van de verzekeringscontracten voor de pensioenregeling eigen personeel. Dividend- en couponbetalingen op kapitaalinstrumenten zorgden ook voor een daling van het toegestaan eigen vermogen. Rente- en spreadontwikkelingen hadden daarentegen een positief effect op het toegestaan eigen vermogen.

De daling van het vereist kapitaal werd vooral gedreven door een daling van het marktrisico en een hoger verliescompensatievermogen van de verwachte winsten. Binnen marktrisico is sprake van een daling van het spreadrisico samenhangend met de verkoop van een portefeuille obligaties met een hoger kapitaalsbeslag, ten dele gecompenseerd door een hoger aandelen- en renterisico. Het tegenpartijrisico nam toe door de uitbreiding van de hypotheekportefeuille. De verzekeringsrisico's namen na diversificatie licht toe door portefeuilleontwikkelingen en de gedaalde rente. Een kwantitatieve toelichting van de SCR is te vinden in de paragraaf 'Risicoprofiel'.

Hieronder is de opbouw van het toegestaan Solvency II eigen vermogen ('Eligible own funds') opgenomen. Dit bestaat uit het aanwezige eigen vermogen (op economische grondslagen) en de achtergestelde leningen die kunnen worden gekwalificeerd als eigen vermogen. Dit vermogen dient als buffer om risico's en financiële verliezen op te kunnen vangen.

TOEGESTAAN SOLVENCY II EIGEN VERMOGEN

	(€ MILJOEN)
	31 DECEMBER 2016
Tier 1 beperkt	911
Tier 1 onbeperkt	5.385
Tier 2	1.356
Tier 3	693
Totaal toegestaan Solvency II eigen vermogen	8.345

De opbouw van het eigen vermogen onder de Solvency II regelgeving is niet gelijk aan het eigen vermogen van IFRS. Onder Solvency II wordt het eigen vermogen van de verzekeringsentiteiten, ondersteunende en overige entiteiten meegenomen. Het eigen vermogen van het bancaire bedrijf en vermogensbeheer worden bij Solvency II in aftrek genomen. Hieronder wordt de opbouw van het toegestaan Solvency II eigen vermogen en de relatie met het IFRS eigen vermogen weergegeven.

AANSLUITING TUSSEN HET IFRS EIGEN VERMOGEN EN TOEGESTAAN SOLVENCY II EIGEN VERMOGEN

	(€ MILJOEN)
	31 DECEMBER 2016
IFRS eigen vermogen	9.782
Achtergestelde leningen, kwalificeerbaar als eigen vermogen onder IFRS	-1.350
Ingekochte eigen aandelen	235
Totaal IFRS overschot van activa -/- verplichtingen	8.677
Solvency II herwaarderingen	-866
Totaal overschot gebaseerd op economische waarde van activa -/- verplichtingen	7.801
Achtergestelde leningen, kwalificeerbaar als eigen vermogen onder Solvency II en eigen vermogen componenten vallend onder de overgangsmaatregelen ("grandfathering")	1.956
Toegestaan Solvency II eigen vermogen	9.757
Restricties	23
Te verwachten dividenden, uitkeringen en kosten	91
Niet kwalificeerbaar eigen vermogen als gevolg van tier 3 restrictie	122
Ingekochte eigen aandelen	235
Eigen vermogen in bancaire en beleggingsinstellingen (CRD IV)	941
Toegestaan Solvency II eigen vermogen na aanpassingen	8.345

Bancaire activiteiten

De Europese Unie heeft richtlijnen uitgevaardigd over kapitaalvereisten van banken, gebaseerd op de richtlijnen die zijn ontwikkeld door het Bazelse Comité voor Banktoezichthouders. Op basis van deze richtlijnen heeft De Nederlandsche Bank minimumkapitaalvereisten ingesteld. Per 1 januari 2014 worden de kapitaalvereisten voor banken beheerst door de Richtlijn Kapitaalvereisten IV (CRD IV) en de Verordening Kapitaalvereisten (CRR).

Achmea gebruikt het gestandaardiseerde model voor het vaststellen van haar kredietrisico. De Totale Kapitaalratio (BIS-ratio) gebaseerd op CRD IV/CRR is toegenomen van 17,9% in 2015 naar 19,7% in 2016, voornamelijk vanwege de sterke afname van de in het risicogewogen activa ten opzichte van de lichte stijging van het toetsingsvermogen.

KAPITAALRATIO CRD IV/CRR

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Kernkapitaal - Tier 1	922	902
Aanvullend kapitaal - Tier 2	5	14
Toetsingsvermogen	927	916
Risicogewogen activa	4.715	5.110
Core Equity Tier 1 ratio	19,6	17,7
Total Capital ratio	19,7	17,9

51. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum bekend die tot vermelding in de jaarrekening moeten leiden.

ONDERTEKENING VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Zeist, 9 maart 2017

Raad van Commissarissen

A.W. (Aad) Veenman, Voorzitter
A.J.A.M. (Antoon) Vermeer, Vice-voorzitter
P.H.M. (Petri) Hofsté
S.T. (Joke) van Lonkhuijzen-Hoekstra
M. (Mijntje) Lückerath-Rovers
A.C.W. (Lineke) Sneller
W.H. (Wim) de Weijer
R.Th. (Roel) Wijmenga

Raad van Bestuur

W.A.J. (Willem) van Duin, Voorzitter
R. (Roelof) Konterman, Vice-voorzitter
H. (Huub) Arendse, CFO
M.A.N. (Michel) Lamie
R. (Robert) Otto
B.E.M. (Bianca) Tetteroo
H. (Henk) Timmer, CRO



ENKELVOUDIGE JAARREKENING VAN ACHMEA B.V.

Balans (voor bestemming van het resultaat)	254		
Winst- en verliesrekening	255		
Toelichting op de Enkelvoudige jaarrekening			
1 Waarderingsgrondslagen	256	11 Kortlopende verplichtingen	262
2 Beëindiging bedrijfsactiviteiten	256	12 Transacties met verbonden partijen	262
3 Immateriële activa	257	13 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen	263
4 Financiële vaste activa	258	14 Overige bedrijfsopbrengsten	264
5 Latente belastingvorderingen	259	15 Overige lasten	264
6 Vorderingen	259	16 Vennootschapsbelasting	265
7 Liquide middelen	259	17 Statutaire vestiging	266
8 Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	260	18 Aantal medewerkers	266
9 Overige voorzieningen	261	19 Gebeurtenissen na balansdatum	266
10 Langlopende verplichtingen	261	20 Voorstel inzake bestemming van het resultaat	267



BALANS (VOOR BESTEMMING VAN HET RESULTAAT)

(€ MILJOEN)

	TOELICHTING	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Activa			
Immateriële activa	3	756	888
Financiële vaste activa	4	10.363	10.985
Latente belastingvorderingen	5	33	35
Totaal vaste activa		11.152	11.908
Vorderingen	6	261	250
Liquide middelen	7	33	299
Totaal vlottende activa		294	549
Totaal activa		11.446	12.457
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal		434	434
Agioreserve		10.923	10.923
Aandelenkapitaal		11.357	11.357
Eigen aandelen		-235	-235
Wettelijke reserve		687	672
Herwaarderingsreserve		830	686
Reserve koersverschillen		-320	-271
Hedging reserve		-7	-7
Overige reserves		-3.505	-3.672
Resultaat over het boekjaar		-383	383
		8.424	8.913
Overige eigen vermogensinstrumenten		1.350	1.350
Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de vennootschap	8	9.774	10.263
Verplichtingen			
Overige voorzieningen	9	21	41
Langlopende verplichtingen	10	1.521	1.514
Kortlopende verplichtingen	11	130	639
Totaal verplichtingen		1.672	2.194
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		11.446	12.457



WINST- EN VERLIESREKENING

(€ MILJOEN)

	TOELICHTING	2016	2015
Overige bedrijfsopbrengsten	14	1	16
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten*		4	4
Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		5	1
Opbrengsten uit geassocieerde deelnemingen en joint ventures		10	7
Totale baten		20	28
Rentelasten en soortgelijke kosten		52	60
Overige kosten	15	112	59
Totale lasten		164	119
Resultaat voor belastingen		-144	-91
Vennootschapsbelasting	16	-17	-52
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		-256	422
Resultaat na belastingen		-383	383

* Onder de Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten, is een bedrag van €4 miljoen (2015: €4 miljoen) opgenomen wat betrekking heeft op groepsmaatschappijen.



1. WAARDERINGSGRONDSLAGEN

Algemeen

Voor het kasstroomoverzicht van Achmea B.V. is gebruikgemaakt van de vrijstelling op grond van sectie 360.106 van Richtlijnen van de Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ).

De wettelijke vereiste lijst van deelnemingen krachtens artikel 2:379 en 2:414 BW is gedeponereerd bij het Handelsregister van de Kamer van Koophandel.

Grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en resultaatbepaling

Achmea maakt gebruik van de optie in artikel 2:362 lid 8 BW. Dit betekent dat de grondslagen voor de waardering van activa en verplichtingen en bepaling van de nettoresultaat die zijn toegepast in de enkelvoudige jaarrekening van Achmea B.V. dezelfde zijn als die zijn toegepast in de geconsolideerde jaarrekening. Door gebruik te maken van deze optie is het Eigen vermogen

toekomend aan houders van aandelen in de geconsolideerde jaarrekening en in de enkelvoudige jaarrekening gelijk. Beleggingen in dochtermaatschappijen worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde, waarbij goodwill (indien van toepassing) wordt verantwoord onder immateriële activa. De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld overeenkomstig Titel 9, Boek 2 BW. Voor een beschrijving van de toegepaste waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar Toelichting 1 Waarderingsgrondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

Alle bedragen in de enkelvoudige jaarrekening zijn in miljoenen euro's, tenzij anders is vermeld.

Wijzigingen in jaarrekening

Met ingang van 1 januari 2016 is een aantal wijzigingen doorgevoerd in Titel 9, Boek 2 BW. Als gevolg hiervan zijn er vanaf 2016 een aantal wijzigingen in de jaarrekening en de toelichting doorgevoerd. De belangrijkste wijzigingen zijn de volgende:

- Achmea B.V. maak niet langer gebruik van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW, op grond waarvan een verkorte winst- en verliesrekening kon worden opgesteld. In het gewijzigde model zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast;
- Vanaf 2016 is het voorstel voor bestemming van het resultaat opgenomen als toelichting op de jaarrekening en wordt niet langer gepresenteerd als onderdeel van de Overige informatie.

2. BEËINDIGING BEDRIJFSACTIVITEITEN

Staalbankiers N.V.

Achmea heeft op 8 augustus 2016 overeenstemming bereikt over de verkoop van een groep van activa (disposal group), waaronder de verkoop van de vermogensbeheeractiviteiten, toevertrouwde middelen en tevens de merknaam.

Staalbankiers N.V. is een 100% dochter van Achmea B.V. De verkoop werd afgerond op 15 december 2016. Voor een nadere toelichting op deze transactie wordt verwezen naar Toelichting 5 Activa en verplichtingen aangehouden voor verkoop en

desinvesteringen in de geconsolideerde jaarrekening.

3. IMMATERIËLE ACTIVA

(€ MILJOEN)

	INTERN ONTWIKKELDE SOFTWARE	DISTRIBUTIE NETWERKEN	MERKNAAM	WAARDE VAN VERWORVEN VERZEKERINGS- PORTEFEUILLE	GOODWILL	OVERIGE IMMATERIËLE ACTIVA	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015
Kostprijs								
Balans per 1 januari	44	327	134	635	1.285		2.425	2.449
Valutakoersverschillen		-18			-14		-32	-24
Balans per 31 december	44	309	134	635	1.271		2.393	2.425
Afschrijvingen en waardevermindingsverliezen								
Balans per 1 januari	44	215	124	620	534		1.537	1.478
Afschrijvingskosten		11	2	4			17	61
Waardevermindingsverliezen					93		93	0
Valutakoersverschillen		-10					-10	-3
Overige mutaties								1
Balans per 31 december	44	216	126	624	627		1.637	1.537
Boekwaarde								
Per 1 januari		112	10	15	751		888	971
Per 31 december		93	8	11	644		756	888

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar Toelichting 6 Immateriële activa in de geconsolideerde jaarrekening. De Afschrijvingskosten zijn in de Winst- en verliesrekening opgenomen als onderdeel van Toelichting 15 Overige lasten.

4. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

(€ MILJOEN)

	DOCHTER MAATSCHAP- PIJEN	GEASSO- CIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES	AANDELEN EN SOORTGELIJKE BELEGGINGEN	OBLIGATIES	DERIVATEN	LENINGEN	TOTAAL 2016	TOTAAL 2015*
Balans per 1 januari	10.378	78	6	339	-2	186	10.985	10.154
Acquisities	11						11	
Investerings en verstrekte leningen	93			230	1	3	327	1.327
Verkopen en desinvesteringen	-120			-566			-686	-599
Jaarresultaten	-256	10					-246	429
Mutaties in de reële waarde	136		-3	-3			130	-202
Ontvangen dividend	-110						-110	-116
Valutakoersverschillen	-20	-14				2	-32	-8
Nog te ontvangen rente								5
Niet-opgenomen actuariële winsten en verliezen voor personeelsregelingen	12						12	9
Mutaties als gevolg van herrubricering	-6						-6	
Overige mutaties	-22						-22	-14
Balans per 31 december	10.096	74	3		-1	191	10.363	10.985

* In 2016 is de classificatie van een lening met groepsmaatschappijen aangepast van Vorderingen naar Financiële vaste activa. Om beter inzicht te geven in de ontwikkeling van deze posten zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

Aandelen en soortgelijke beleggingen, Obligaties en Derivaten worden tegen de reële waarde gewaardeerd. De reële waarde van deze beleggingen gebaseerd op prijzen in een actieve markt (beursgenoteerd) bedraagt €2 miljoen (31 december 2015: €341 miljoen).

De aankoopprijs van Aandelen en soortgelijke beleggingen per 31 december 2016 bedraagt €1 miljoen (31 december 2015: €6 miljoen).

In de winst- en verliesrekening is onder de Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren, en van Effecten €6 miljoen (2015: €1 miljoen) valutakoersverschillen verantwoord wat betrekking heeft op financiële vaste activa.

5. LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

Latente belastingvorderingen zijn toewijsbaar aan de volgende posten:

(€ MILJOEN)

	BALANS PER 1 JANUARI 2016	OPGENOMEN IN WINST EN VERLIES- REKENING	OVERIGE MUTATIES	BALANS PER 31 DECEMBER 2016	BALANS PER 1 JANUARI 2015	OPGENOMEN IN WINST EN VERLIES- REKENING	OVERIGE MUTATIES	BALANS PER 31 DECEMBER 2015
Immateriële activa	-29	3	2	-24	84		-113	-29
Beleggingen		-1	1		31	-3	-28	
Overige schulden	29	-9		20		29		29
Amortisatie	35	2		37		35		35
	35	-5	3	33	115	61	-141	35

Achmea B.V. en de meeste van haar Nederlandse dochtermaatschappijen vormen samen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en btw. Op grond daarvan is de vennootschap aansprakelijk voor alle

latente en huidige verplichtingen met betrekking tot de vennootschapsbelasting en de btw. Er zijn geen latente belastingvorderingen met betrekking tot de verrekenbare verliezen uit voorgaande jaren

verantwoord (31 december 2015: nihil). Een bedrag van €6 miljoen zal naar alle waarschijnlijkheid binnen 1 jaar na balansdatum worden verrekend (31 december 2015: €3 miljoen).

6. VORDERINGEN

(€ MILJOEN)

	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015*
Dochtermaatschappijen	130	191
Vorderingen vennootschapsbelasting	128	53
Overige vorderingen	3	6
	261	250

In lijn met 2015 is de verwachte vervaldatum binnen een jaar na balansdatum. Onder de Vorderingen is een bedrag van €24 miljoen opgenomen wat betrekking heeft op Dochtermaatschappijen welke in 2017 als gevolg van de liquidatie van een dochtermaatschappij zal worden kwijtgescholden. Deze kwijtschelding heeft geen effect op het Eigen Vermogen van Achmea B.V.

* In 2016 is de classificatie van een lening met groepsmaatschappijen aangepast van Vorderingen naar Financiële vaste activa. Om beter inzicht te geven in de ontwikkeling van deze posten zijn de vergelijkende cijfers overeenkomstig aangepast.

7. LIQUIDE MIDDELEN

Liquide middelen bestaan uit kas- en banksaldi en direct opvraagbare deposito's. Voor Liquide middelen gelden geen beperkingen.

8. EIGEN VERMOGEN TOEKOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOTSCHAP

VERLOOPOVERZICHT VAN HET TOTAAL EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

	AANDELEN- KAPITAAL / AGIO	EIGEN AANDELEN	WETTELIJKE RESERVE	HERWAAR- DERINGS- RESERVE	RESERVE KOERS- VERSCHILLEN	HEDGING RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT OVER HET BOEKJAAR	OVERIGE EIGEN VERMOGENS INSTRU- MENTEN	EIGEN VERMOGEN TOEKOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOT- SCHAP
2016										
Balans per 1 januari	11.357	-235	672	686	-271	-7	-3.672	383	1.350	10.263
Netto overig totaalresultaat				132	-49		26			109
Nettoresultaat								-383		-383
Totaalresultaat				132	-49		26	-383		-274
Toevoeging aan reserves			15	12			356	-383		
Dividend- en couponbetalingen							-215			-215
Uitgifte, terugkoop en verkoop van aandelen										
Overige mutaties										
Balans per 31 december	11.357	-235	687	830	-320	-7	-3.505	-383	1.350	9.774

Voor meer informatie wordt verwezen naar Toelichting 17 Eigen vermogen toekomend aan houders van aandelen in de Vennootschap in de geconsolideerde jaarrekening.

VERLOOPOVERZICHT VAN HET TOTAAL EIGEN VERMOGEN

(€ MILJOEN)

	AANDELEN- KAPITAAL / AGIO	EIGEN AANDELEN	WETTELIJKE RESERVE	HERWAAR- DERINGS- RESERVE	RESERVE KOERS- VERSCHILLEN	HEDGING RESERVE	OVERIGE RESERVES	RESULTAAT HET BOEKJAAR	OVERIGE EIGEN VERMOGENS INSTRU- MENTEN	EIGEN VERMOGEN TOEKOMEND AAN HOUDERS VAN AANDELEN IN DE VENNOOT- SCHAP
2015										
Balans per 1 januari	11.357	-235	670	871	-225	-7	-3.608	14	967	9.804
Netto overig totaalresultaat				-211	-48		9			-250
Nettoresultaat								383		383
Totaalresultaat				-211	-48		9	383		133
Toevoeging aan reserves			2	17			-5	-14		
Dividend- en couponbetalingen							-63			-63
Uitgifte, terugkoop en verkoop van aandelen									383	383
Overige mutaties				9	2		-5			6
Balans per 31 december	11.357	-235	672	686	-271	-7	-3.672	383	1.350	10.263

9. OVERIGE VOORZIENINGEN

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Overige voorzieningen	21	41
	21	41

Mutaties in Overige voorzieningen zijn als volgt:

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Balans per 1 januari	41	58
Dotatie	9	42
Onttrekking	-24	-38
Vrijval	-5	-21
Mutaties als gevolg van herrubricering		
Balans per 31 december	21	41

Overige voorzieningen hebben hoofdzakelijk betrekking op gerechtelijke procedures. In lijn met 2015 hebben Overige voorzieningen een lange termijnkarakter.

10. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Leningen en opgenomen gelden	1.521	1.514
	1.521	1.514

De reële waarde van de langlopende verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs bedroeg per einde boekjaar €1.552 miljoen (31 december 2015: €1,616 miljoen).

In april 2013 gaf Achmea B.V. €500 miljoen uit aan achtergestelde leningen met een coupon van 6%. Deze achtergestelde leningen hebben een looptijd van 30 jaar (vervaldatum is 4 april 2043) met een eerste call optie na 10 jaar. De Notes zijn genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland.

In november 2013 gaf Achmea B.V. €750 miljoen uit aan Senior Unsecured Notes (transactiekosten zijn opgenomen in de boekwaarde). De Notes hebben een looptijd van 7 jaar (vervaldatum is 19 november 2020). De coupon op de Notes bedraagt 2,5%. De Notes staan genoteerd aan de Irish Stock Exchange in Dublin, Ierland.

In mei 2013 gaf Achmea B.V. CHF200 miljoen (€195 miljoen) uit aan Senior Unsecured Notes met een coupon van 1,5%. De Notes hebben een looptijd van 6 jaar (vervaldatum is 19 juni 2019). De Notes staan genoteerd aan de SIX Swiss exchange.

De gesyndiceerde kredietfaciliteit van Achmea B.V. heeft een maximum omvang van €750 miljoen en loopt in

2021 af. Ultimo 2016 waren de toegewezen kredietlijnen (€750 miljoen) niet opgenomen.

In 2015 en 2016 heeft Achmea B.V. financiële garanties verstrekt ten behoeve van een 100% dochtermaatschappij in verband met de overdracht van twee portefeuilles aan leningen en hypotheken tussen deze dochtermaatschappij en een andere 100% dochtermaatschappij. Deze financiële garanties zal de dochtermaatschappij schadeloos stellen voor specifieke risico's, waaronder kredietrisico en bepaalde juridische risico's, gerelateerd aan deze portefeuilles, met een maximum tot totaal €350 miljoen. Deze financiële garanties zijn gewaardeerd tegen reële waarde.

11. KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

	(€ MILJOEN)	
	31 DECEMBER 2016	31 DECEMBER 2015
Dochtermaatschappijen	90	542
Overige	40	97
	130	639

De reële waarde van kortlopende verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs bedraagt per einde boekjaar €522 miljoen (31 december 2015: €635 miljoen).

In lijn met 2015 is de verwachte vervaldatum binnen een jaar na balansdatum.

12. TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Voor een overzicht van de transacties met verbonden partijen wordt verwezen naar Toelichting 30 Transacties

met verbonden partijen in de geconsolideerde jaarrekening.



13. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

Achmea B.V. heeft garanties verstrekt namens dochtermaatschappijen die betrekking hebben op de activiteiten van deze dochtermaatschappijen, in hun hoedanigheid als verzekeraars, kredietverstrekkers, dienstverleners, werkgevers, beleggers en belastingbetalers.

Achmea B.V. heeft garanties verstrekt zoals bedoeld in artikel 2:403 BW met betrekking tot twee beleggingsmaatschappijen binnen de groep. Daarnaast heeft Achmea B.V. garanties verstrekt dat de liquiditeit en solvabiliteit van drie dochtermaatschappijen toereikend zullen zijn om hun activiteiten voort te zetten.

Achmea B.V. heeft ook garanties verstrekt, als onderdeel van specifieke aanbestedingen voor schadeverzekeringscontracten voor lokale Nederlandse overheden, met betrekking tot het voldoen aan de verplichtingen op basis van deze contracten in geval van contractbreuk door de schadeverzekeringsgroep.

Achmea B.V. heeft Vereniging Achmea en de Rabobank vrijwaring verleend voor bedragen die door de Australische toezichthouder worden opgelegd met betrekking tot de Australische branche van Achmea Schadeverzekeringen N.V. voor het geval de Australische toezichthouder Vereniging Achmea en de Rabobank als aandeelhouder van de moedermaatschappijen van Achmea Schadeverzekeringen N.V. extra verplichtingen en verantwoordelijkheden oplegt met betrekking tot deze Australische activiteiten. Naar verwachting zullen er geen materiële verliezen zijn met betrekking tot deze vrijwaring. Vanwege de aard van de vrijwaring is deze niet te kwantificeren.

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van alle voorwaardelijke verplichtingen die Achmea B.V. ten

behoefte van haar dochtermaatschappijen op zich heeft genomen. Naar verwachting zullen er geen materiële verliezen zijn met betrekking tot deze garanties en vrijwaringen.

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Garanties	388	472
Balans per 31 december	388	472

Voorwaardelijke activa

Conflict tussen de Slowaakse regering en Achmea

In tegenspraak tot een overeenkomst voor het stimuleren van investeringen tussen Slowakije en Nederland heeft de Slowaakse regering een verbod op het uitkeren van winst opgelegd voor de Slowaakse zorgverzekeraars, inclusief voor Union Zdravotna Poistovna A.S., de Slowaakse dochtermaatschappij van Achmea, in de periode 2007 en augustus 2011.

Vanwege dit verbod heeft Achmea de activiteiten in haar Slowaakse dochtermaatschappij in die periode tijdelijk gestaakt. Achmea heeft via een internationaal arbitrage-tribunaal compensatie geëist voor de geleden schade en voor het betalen van wettelijke rente. In december 2012 stelde het tribunaal Achmea in het gelijk. Op grond van deze uitspraak moet de Slowaakse regering Achmea compenseren voor geleden schade en voor het betalen van wettelijke rente. Deze compensatie bedroeg circa €25 miljoen.

De Slowaakse regering heeft publiekelijk verklaard de aan Achmea toegekende bedragen niet te zullen betalen en heeft het arbitragevonnis ter vernietiging voorgelegd aan een Duitse rechter. In eerste instantie is de claim van Slowakije afgewezen. Tegen die uitspraak heeft Slowakije beroep aangetekend bij het Bundes Gerichtshof in

Karlsruhe. Het Bundes Gerichtshof heeft vervolgens enkele rechtsvragen gesteld aan het Europese Hof van Justitie. Op basis van de uitspraak van het Europese Hof van Justitie, die in de tweede helft van 2017 verwacht wordt, wijst het Bundes Gerichtshof vonnis. Vanwege de doorlopende wettelijke rente is de claim van Achmea inmiddels toegenomen tot circa €30 miljoen. Gezien het bovenstaande beschouwt Achmea de vordering onvoldoende zeker om het als een actief op te nemen.



14. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Transactieresultaten		6
Heffingsrente belastingen		7
Overige baten	1	3
	1	16

15. OVERIGE LASTEN

	(€ MILJOEN)	
	2016	2015
Afschrijvingskosten Immateriële vaste activa	17	61
Bijzondere waardevermindering Immateriële vaste activa	93	
Overige	2	-2
	112	59

Onder de Bijzondere waardevermindering Immateriële vaste activa is de afwaardering van Eureka Turkije opgenomen. Eind 2016 is de goodwill volledig afgewaardeerd voor een bedrag van €93 miljoen. Onder de Overige lasten is een bedrag van €3 miljoen (2015: €3 miljoen) opgenomen wat betrekking heeft op groepsmaatschappijen.

16. VENNOOTSCHAPSBELASTING

RECONCILIATIE EFFECTIEF BELASTINGTARIEF

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Resultaat voor belasting	-144	-91
Tarief vennootschapsbelasting in Nederland	25%	25%
Vennootschapsbelasting waarop het tarief van de Nederlandse vennootschapsbelasting is toegepast	-36	-23
Belastingeffect op:		
Niet-aftrekbare kosten	20	-4
Deelnemingsvrijstelling		-3
Overige	-1	-22
Effectieve belastingdruk	-17	-52

De effectieve belastingdruk in 2016 bedroeg 10,6% (2015: 36,6%).

VENNOOTSCHAPSBELASTING

(€ MILJOEN)

	2016	2015
Verschuldigde belasting over het boekjaar	-12	10
Over/(onder)voorzien in voorgaande boekjaren	-12	10
Latente belastingschulden		
Herkomst en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-5	-62
Totale vennootschapsbelasting in de Winst- en verliesrekening	-17	-52

17. STATUTAIRE VESTIGING

Achmea B.V. is statutair gevestigd te Zeist, Nederland, houdt kantoor aan de Handelsweg 2 te Zeist en is ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 33235189.

18. AANTAL MEDEWERKERS

Afgezien van de leden van de Raad van Bestuur zijn er zowel in 2016 als in 2015 geen medewerkers in dienst van Achmea B.V.

19. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum bekend die tot vermelding in de jaarrekening moeten leiden.



20. VOORSTEL INZAKE BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Voor de statutaire bepalingen rond de bestemming van het resultaat wordt verwezen naar de Overige gegevens.

TOTAAL NETTO RESULTAAT IS VOORGESTELD OM ALS VOLGT UITGEKEERD TE WORDEN: (€ MILJOEN)

	2016
Resultaat exclusief Minderheidsbelang	-383
Dividend op preferente aandelen	20
Couponbetalingen op Overige eigen vermogensinstrumenten	68
Belasting op couponbetalingen op Overige eigen vermogensinstrumenten	-17
	-454
Voorstel tot verdeling:	
Slotdividend op gewone aandelen	
Onttrekking aan Overige reserves	-454
	-454

Het besluit van de algemene vergadering op het dividendvoorstel is onder de opschortende voorwaarde dat de Raad van Bestuur op basis van de voorgeschreven uitkeringstoets heeft geconcludeerd dat de dividenuitkering niet strijdig is met het prudentieel financieel beleid. De uitkeringstoets zal onmiddellijk na besluitvorming in de algemene vergadering plaatsvinden.



ONDERTEKENING VAN DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Zeist, 9 maart 2017

Raad van Commissarissen

A.W. (Aad) Veenman, Voorzitter
A.J.A.M. (Antoon) Vermeer, Vice-voorzitter
P.H.M. (Petri) Hofsté
S.T. (Joke) van Lonkhuijzen-Hoekstra
M. (Mijntje) Lückerath-Rovers
A.C.W. (Lineke) Sneller
W.H. (Wim) de Weijer
R.Th. (Roel) Wijmenga

Raad van Bestuur

W.A.J. (Willem) van Duin, Voorzitter
R. (Roelof) Konterman, Vice-voorzitter
H. (Huub) Arendse, CFO
M. A.N. (Michel) Lamie
R. (Robert) Otto
B.E.M. (Bianca) Tetteroo
H. (Henk) Timmer, CRO



OVERIGE INFORMATIE



Door inzet van de nieuwste technologie heeft de klant zicht op schade aan zijn kas.



OVERIGE INFORMATIE

Trustee verslagen overige eigen vermogensinstrumenten	270
Statutaire regeling inzake bestemming van het resultaat	271
Aandeelhouders van Achmea op 31 december 2016	272
Verklaring van de Raad van Bestuur van Achmea B.V.	273
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	274
Assurancerapport van de onafhankelijke accountant	290

Trustee verslag

EUR 600,000,000 6 procent Capital Securities ("de Effecten"), ISIN Code NL0000168714, uitgegeven door Achmea B.V. ("de Uitgever").

Ingevolge artikel 17 van de trustakte, dd. 5 oktober 2006, verklaart ondergetekende hierbij over zijn werkzaamheden gedurende het jaar eindigend op 31 december 2016.

De Effecten zijn perpetuele effecten zonder vaste aflossingsdatum. De Effecten hebben een rentepercentage zoals gespecificeerd in de definitieve voorwaarden. Dergelijke rente is onderworpen aan Conditie 2(b)(i), 2(b)(ii), 4(a), 4(b) en 6(d) en zal worden uitgekeerd achteraf op elke coupon betaaldatum zoals aangegeven in de relevante definitieve voorwaarden.

Conform Conditie 2(b)(i) of 2(b)(ii) mag de Uitgever de Effecten volledig, maar niet gedeeltelijk, op elke coupon betaaldatum aflossen.

In 2016 was conform de Conditie en de relevante definitieve voorwaarden rente op de Effecten uitgekeerd.

Amsterdam, 1 februari 2017
Amsterdamsch Trustee's Kantoor B.V.



De statuten van Achmea B.V. bevatten de volgende bepalingen met betrekking tot de bestemming van het resultaat.

De bestemming van het resultaat is geregeld in artikel 34 en kan als volgt worden samengevat:

- De winst staat ter vrije beschikking van de algemene vergadering.
- Winst mag alleen worden uitgekeerd aan de aandeelhouders en andere gerechtigden voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. De uitkering moet worden goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur weigert de goedkeuring slechts, indien hij weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.

- Indien de algemene vergadering tot uitkering van dividend besluit, zal in eerste instantie, indien mogelijk, een dividend worden uitgekeerd aan de houders van preferente aandelen gelijk aan 5,5% van het nominale bedrag vermeerderd met de bij uitgifte gestorte agio.
- De Raad van Bestuur kan, indien de Raad van Commissarissen daarmee instemt, het bovengenoemde percentage, vastgesteld in februari 2014, jaarlijks verhogen met een maximum van 1,8%.

- Indien geen contant dividend is uitgekeerd, kan in plaats daarvan een dividend in de vorm van preferente aandelen worden uitgekeerd.
- Indien de algemene vergadering tot uitkering van dividend besluit en in voorgaande jaren geen dividend op preferente aandelen is uitgekeerd, zal eerst contant dividend aan de houders van preferente aandelen worden uitgekeerd voor de voorgaande jaren alvorens enig dividend aan overige aandeelhouders kan worden uitgekeerd.



ACHMEA'S AANDEELHOUDERS PER 31 DECEMBER 2016

	LAND	AANTAL AANDELEN	% AANDELEN (GEWOON)	% AANDELEN (INCL. PREFERENT)
Vereniging Achmea direct en via				
Stichting Administratiekantoor Achmea	Nederland	261.537.249	65,30%	61,63%
Coöperatieve Rabobank U.A.	Nederland	116.993.237	29,21%	27,57%
Fundo de Pensões de Grupo Banco Comercial Português	Portugal	11.077.699	2,77%	2,61%
Stichting Beheer Aandelen Achmea	Nederland	3.665.253	0,92%	0,86%
Gothaer Allgemeine Versicherung AG	Duitsland	2.072.055	0,52%	0,49%
Gothaer Finanz Holding AG	Duitsland	2.370.153	0,59%	0,56%
Schweizerische Mobiliar Holding AG	Zwitserland	2.769.246	0,69%	0,65%
Totaal gewone aandelen		400.484.892	100,00%	
Aandelen met speciale rechten				
Achmea Tussenholding B.V. (preferente aandelen)	Nederland	23.904.060		5,63%
Totaal gewone en preferente aandelen		424.388.952		100,00%

Stichting Administratie-Kantoor Achmea is - onder meer - houder van het enige door Achmea B.V. uitgegeven aandeel A. Er zijn speciale rechten toegekend aan het aandeel A. Belangrijke besluiten van de algemene vergadering van Achmea B.V. kunnen alleen worden gemaakt met instemming van de houder van het aandeel A. De bestuursleden van de Stichting Administratie-Kantoor Achmea zijn P.F.M. Overmars, E.M.H. Hirsch Ballin en C.W. van der Waaij.

ACHMEA'S DOCHTERMAATSCHAPPIJEN, GEASSOCIEERDE DEELNEMINGEN EN JOINT VENTURES

De wettelijk vereiste lijst van deelnemingen als bedoeld in de artikelen 2:379 en 414 van het Burgerlijk Wetboek is gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel.

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 jaarrapport 2016, inclusief de geconsolideerde jaarrekening 2016 en de enkelvoudige jaarrekening 2016 van Achmea B.V.. De geconsolideerde jaarrekening 2016 is opgesteld in overeenstemming met de door de Europese Unie aangenomen International Financial Reporting Standards zoals van kracht per 31 december 2016. De enkelvoudige jaarrekening 2016 en het bestuursverslag 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 2 maart 2017 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 2016 van Achmea B.V. een getrouw beeld geven van de activa, verplichtingen, 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 2016 een getrouw beeld geeft van de situatie per 31 december 2016, de ontwikkeling en resultaten gedurende 2016 en de belangrijkste risico's voor de bedrijfsactiviteiten van de Groep beschrijft. De geconsolideerde jaarrekening 2016 en de enkelvoudige jaarrekening 2016 van Achmea B.V. zullen op 30 maart 2017 ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering worden voorgelegd.

Raad van Bestuur

W.A.J. (Willem) van Duin, voorzitter
 R. (Roelof) Konterman, Vice-voorzitter
 H. (Huub) Arendse, CFO
 M.A.N. (Michel) Lamie
 R. (Robert) Otto
 B.E.M. (Bianca) Tetteroo
 H. (Henk) Timmer, CRO

Zeist, 9 maart 2017



CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Achmea B.V.

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2016

ONS OORDEEL

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarrapport opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Achmea B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de in dit jaarrapport opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Achmea B.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening 2016 van Achmea B.V. te Zeist ('de vennootschap') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Achmea B.V. en haar dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- het geconsolideerd overzicht van de financiële positie per 31 december 2016;
- de volgende overzichten over 2016: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaal resultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht van het totaal eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en

- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

DE BASIS VOOR ONS OORDEEL

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Achmea B.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

ONZE CONTROLE-AANPAK

Samenvatting en context

Wij ontwerpen onze controle-aanpak door het bepalen van materialiteit en het identificeren en inschatten van het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur subjectieve schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In toelichting 1 J van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege significante schattingsonzekerheden hebben wij kernpunten geïdentificeerd en uiteengezet in de sectie 'De kernpunten van onze controle'.

Omdat de bedrijfs- en financiële processen van de groep een hoge mate van automatisering kennen, is de juiste werking van de automatisering van belang voor onze controle. Daarom hebben wij in onze controle aandacht besteed aan het op een juiste wijze opereren van de beheersmaatregelen ten aanzien van de automatiseringsactiviteiten.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op materiële afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management.

Wij hebben er voor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikken die nodig zijn voor de controle van de bank- en verzekeringsactiviteiten.



Wij hebben daarom specialisten op het gebied van waarderingen (onroerend goed, financiële instrumenten, verzekeringsverplichtingen, goodwill), IT en belastingen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze aanpak waren als volgt:

Materialiteit

- Materialiteit: €46 miljoen, gebaseerd op 1% van het vereist kapitaal van de groep.

Reikwijdte van de controle

- We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd in Nederland en bij vier groepsonderdelen in het buitenland.
- Wij hebben gesprekken gevoerd met de verantwoordelijke accountants en financiële directeurs van alle significante operaties. We hebben reviewwerkzaamheden uitgevoerd om het werk op de significante groepsonderdelen te beoordelen.
- Dekking controlewerkzaamheden: 99% van de geconsolideerde baten en 99% van het geconsolideerde balanstotaal.

Kernpunten

- Toelichtingen over de kapitaalspositie op basis van Solvency II regelgeving
- Test op bijzondere waardevermindering goodwill
- Activa en passiva gewaardeerd tegen reële waarde waar niet sprake is van een beurswaarde die tot stand gekomen is in een actieve markt waarbij gebruik wordt gemaakt van marktinformatie en niet in de markt waarneembare inputs
- Onzekerheid in de belastingpositie
- Onzekerheden in de waardering van de activa en verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten
- Reorganisatievoorziening

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel belang' wordt toegelicht in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen kwantitatieve grenzen voor materialiteit. Deze grenzen, als ook de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel te evalueren.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel als volgt bepaald:

Materialiteit voor de groep

€46 miljoen (2015: €43 miljoen).

Hoe is de materialiteit bepaald

1% van het vereiste kapitaal voor de groep zoals geprojecteerd tijdens onze planning van de controle. Het vereiste kapitaal is gebaseerd op de Solvency II bepalingen die op de verzekeringsactiviteiten van toepassing zijn. We hebben het materialiteitsniveau opnieuw beoordeeld gebaseerd op de feitelijke positie per 31 december 2016. Deze beoordeling gaf geen aanleiding het bepaalde niveau te herzien.

De overwegingen voor de gekozen benchmark

We hebben deze, algemeen geaccepteerde, benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan zijn wij van mening dat het vereiste kapitaal een belangrijk kengetal is voor de financiële positie en prestaties van de vennootschap. Bij de bepaling van het percentage hebben wij in aanmerking genomen dat wij de controle van de Solvency II groepsinformatie zo inrichten dat een afwijking van maximaal 5% punten van de Solvency Capital Requirement (SCR) ratio ongedetecteerd zou kunnen blijven. Het toegepaste materialiteitsniveau is lager dan 0,5% van het vermogen van de groep en lager dan 0,05% van het balanstotaal. Het resultaat voor belasting is als minder relevante benchmark beoordeeld gelet op het relatieve niveau ten opzichte van de omvang van de bedrijfsactiviteiten en de balans.

Materialiteit voor groepsonderdelen

Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €2,5 miljoen en €30 miljoen.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €2,30 miljoen (2015: €2,15 miljoen) rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Achmea B.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Achmea B.V.

De groepscontrole heeft zich specifiek gericht op de significante groepsonderdelen. Financieel significante groepsonderdelen vereisen een controle van de gehele set van financiële informatie. Twintig groepsonderdelen zijn door ons als individueel financieel significant aangemerkt (waarvan 4 in het buitenland). Deze classificatie is primair gebaseerd op kwantitatieve criteria (>5% van balanstotaal van de groep en/of > 10% van het resultaat voor belasting van de groep) waaraan zijn toegevoegd groepsonderdelen op basis van onze beoordeling van het risicoprofiel van het groepsonderdeel (kwalitatieve beoordeling). Additioneel zijn vier groepsonderdelen in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Baten	100%
Balanstotaal	99%
Resultaat voor belasting	94%

De dekkingspercentages zijn bepaald op basis van de financiële informatie van groepsonderdelen die zijn voorzien van een controleverklaring van de accountant van het groepsonderdeel dan wel die onderwerp zijn geweest van specifieke controlewerkzaamheden.

Dat betekent dat bij tussenholdings of andere subconsolidaties de geconsolideerde financiële informatie is gebruikt bij het bepalen van de dekking. Er is geen rekening gehouden met de dekking van de controle van de geconsolideerde financiële informatie van deze tussenholdings en subconsolidaties. De vier groepsonderdelen die zijn toegevoegd om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening zijn uitsluitend voor die individuele posten in bovenstaande percentages meegenomen.

Voor de controle van de toelichting van de kapitaalsvereisten bepaald op basis van de Solvency II regelgeving hebben wij vijf groepsonderdelen geïdentificeerd die individueel financieel significant zijn. Om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van de individuele risicocomponenten binnen de kapitaalsvereisten zijn additioneel vijf bedrijfsonderdelen voor de betreffende risicocomponenten in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken.

Op de financiële informatie van de resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Waar controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd door accountants van groepsonderdelen, hebben wij de mate waarin onze betrokkenheid noodzakelijk was bepaald om in staat te zijn een conclusie te trekken of voldoende en geschikte controle-informatie betreffende deze onderdelen is verkregen als basis voor ons oordeel bij de geconsolideerde jaarrekening als geheel. Op basis van onze analyse van het risico op materiële fouten in de jaarrekening hebben wij de verhoogde risicogebieden in kaart gebracht. Door middel van instructies aan de accountants van de groepsonderdelen hebben wij de door ons gesignaleerde risico's en vereisten met

betrokking tot de controleaanpak gedeeld. Met de accountants van de groepsonderdelen is bij aanvang van de controle een discussie gevoerd over de gesignaleerde risico's waaronder het risico van materiële fouten als gevolg van fraude. Hierbij is ook stilgestaan bij risico's die geïdentificeerd zijn door de accountant van het groepsonderdeel. Dit heeft geen aanleiding gegeven onze risico-inschatting te herzien.

Gedurende de controle zijn overleggen gehouden met de accountants van de groepsonderdelen waarbij gesproken is over de risico's, de controleaanpak, de voortgang van de controle en de bevindingen en conclusies. Het groepsteam heeft de toereikendheid van de controlewerkzaamheden van de accountants van de in de groepscontrole betrokken financieel significante onderdelen door middel van een beoordeling van de in de controledossiers opgenomen werkzaamheden vastgesteld. Met de financiële directeuren en de accountants van de groepsonderdelen is afsluitend gesproken over de financiële resultaten, de gehanteerde (belangrijke) schattingen, de bevindingen uit de controle. Hierbij is specifiek ingegaan op eventuele vermoedens of wetenschap van opgetreden (interne) fraude ingegaan. Door het groepsteam is in detail de bevindingen vanuit de controle van de actuarieel bepaalde voorzieningen besproken met de actuarieel specialisten ter voorbereiding op de eindbesprekingen met de verzekeringsonderdelen en hun accountants.

De consolidatie van de groep en de toelichtingen in de geconsolideerde jaarrekening zijn door het groepsteam gecontroleerd. Het groepsteam is daarnaast betrokken in de evaluatie van de rapportageconsequenties van significante gebeurtenissen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving (o.a. Solvency II) en reorganisatievoorzieningen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende

en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. De kernpunten hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door

ons uitgevoerde werkzaamheden. Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten of over specifieke elementen van de jaarrekening.

De onderwerpen waarop de kernpunten van onze controle 2015 betrekking hebben zijn gegeven de aard van de groepsactiviteiten en marktomstandigheden ook voor 2016 van belang gebleven. Wij hebben een nieuw kernpunt van onze controle geïdentificeerd met betrekking tot de toelichtingen over de kapitaalspositie op basis van Solvency II regelgeving.



Kernpunten

Toelichtingen over de kapitaalpositie op basis van Solvency II regelgeving

Wij verwijzen naar toelichting 50 van de jaarrekening.

Met ingang van 2016 zijn de Solvency II bepalingen van toepassing op de verzekeringsactiviteiten en op Achmea groep als een gemengde financiële holding. Door het management is een rapportageproces ingericht waarbij de benodigde informatie voor de bepaling van de kapitaalpositie wordt verzameld op basis van een door de groepsonderdelen te volgen Solvency II manual. De vennootschap maakt in Nederland en in Griekenland voor de bepaling van de kapitaalsvereisten voor een aantal risico's gebruik van een door het college van toezichthouders voor gebruik goedgekeurd partieel intern model. Voor de overige risico's bij de bepaling van de kapitaalsvereisten maakt de vennootschap gebruik van de standaard formule.

Het management heeft de vereiste kapitaalniveau's onder deze regels en de ratio, toegelicht in de jaarrekening. Hiermee valt deze informatie onder de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden. Bij de bepaling van de aanwezige kapitaalpositie en de vereiste kapitaalpositie worden een aantal belangrijke schattingselementen en waarderingmodellen gehanteerd waarbij niet in de markt waarneembare input wordt gebruikt. De belangrijkste schattingselementen zijn:

- Kasstromen gehanteerd bij de bepaling van de marktwaarde van de technische voorzieningen en aanspraak op herverzekeraars;
- Marktwaarde van voorwaardelijke verplichtingen;
- Verwachte premie-inkomsten in het volgende jaar;
- Geprojecteerde fiscale resultaten en analyse van toekomstige realisaties.

Een belangrijk element in de bepaling van het aan te houden solvabiliteitskapitaal betreft de compensatiemogelijkheid van uitgestelde belastingen bij het optreden van een schok. Door het management is geprojecteerd wat de solvabiliteitspositie na het optreden van de schok zou zijn, welke maatregelen de onderneming kan treffen om een door de schok ontstaan tekort op te heffen, hoe dit van invloed is op de verwachte toekomstige resultaten en in welke mate met achterwaartse en voorwaartse verliescompensatie de effecten van de schok worden gecompenseerd door belastingen.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de Solvency II manual van de vennootschap getoetst op compliance aan de Solvency II wet-en regelgeving.

Wij hebben de aanpassingen om te komen van de IFRS balans tot de bij de bepaling van het aanwezige kapitaal gehanteerde economische balans op juistheid en volledigheid getoetst. Hierbij hebben wij specifiek de parameters en aannames getoetst die zijn gebruikt om de kasstromen te bepalen die gebruikt zijn in de bepaling van de marktwaarde van de technische voorzieningen.

Met betrekking tot de vereiste kapitaalniveau's hebben we de juistheid en volledigheid van de gehanteerde invoergegevens getoetst. Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de kapitaalvereisten per risico-onderdeel zijn berekend in overeenstemming met de standaard formule volgens de Solvency II regelgeving dan wel het goedgekeurde interne model waar van toepassing. Hiertoe hebben wij onder andere de interne beheersingsmaatregelen rondom de data(stromen), het modellenbeheer en het calculatieproces getoetst. Daarnaast hebben wij de gehanteerde parameters getoetst aan de regelgeving en publicaties vanuit de Europese toezichthouders. Tevens hebben wij deelwaarnemingen uitgevoerd op de gehanteerde data en calculaties.

Wij hebben de analyse van de compensatiemogelijkheid van uitgestelde belastingen bij het optreden van een schok onderzocht waarbij de aandacht met name is uitgegaan naar de juistheid van de mutatie in verwachte resultaten als gevolg van herstelmaatregelen, de op het juiste moment in de fiscale winstprognose betrekken van de verliezen die samenhangen met de schok en de juiste toepassing van de regelgeving ten aanzien van verliescompensatie.

Voor de elementen waar de vennootschap gebruik maakt van een partieel intern model hebben we vastgesteld dat de vennootschap de ter applicatie aangeboden en door het college van toezichthouders voor gebruik goedgekeurde modellen ook feitelijk heeft toegepast.

Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de toelichtingen toereikend en in overeenstemming zijn met het stelsel van financiële verslaggeving.



Kernpunten

Door het management is toegelicht dat door De Nederlandsche Bank in februari 2017 nadere guidance is gepubliceerd ten aanzien van de onderbouwing van de bij de bepaling van het vereist solvabiliteitskapitaal in aanmerking te nemen compensatiecapaciteit van uitgestelde belastingen. Deze guidance moet op zijn laatst verwerkt zijn in de solvabiliteitsrapportage naar de stand van 30 juni 2017. Bij de bepaling van het vereist solvabiliteitskapitaal per 31 december 2016 is deze nadere guidance nog niet betrokken. Op basis van een analyse van de betreffende guidance zijn door Achmea een aantal onderwerpen geïdentificeerd die leiden tot een onzekerheid ten aanzien van de in aanmerking te nemen compensatiecapaciteit en daarmee de solvabiliteitsratio. Achmea heeft toegelicht dat het nu opgenomen bedrag de beste schatting vertegenwoordigt van het verliescompenserend vermogen.

Aangezien deze Solvency II informatie voor het eerste jaar wordt gecontroleerd en ook wordt gehanteerd in het kapitaalbeleid van de vennootschap hebben wij de controle van deze informatie als belangrijk beschouwd.



Kernpunten

Test op bijzondere waardevermindering goodwill

Wij verwijzen naar toelichting 6 van de jaarrekening.

Het management dient tenminste jaarlijks een toets op de waardering van de goodwill uit te voeren om vast te stellen of er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Deze toets is van belang voor onze controle aangezien het waarderingsproces complex en subjectief is. De waardering is gebaseerd op aannames die beïnvloed kunnen worden door onverwachte ontwikkelingen in de markt- of economische omstandigheden in het bijzonder de aannames die leiden tot de kasstroomprojecties en de disconteringsvoet.

De goodwill van €652 miljoen betreft activiteiten waarvoor het management heeft vastgesteld dat er sprake is van een overwaarde. Voor de goodwill verbonden aan de activiteiten in Turkije is door het management geconcludeerd dat sprake is een bijzondere waardevermindering. Op basis van de analyse is de betreffende goodwill (€93 miljoen) ten laste van het resultaat verwerkt. Wij hebben onze werkzaamheden primair gericht op het risico dat de balanswaarde te hoog is weergegeven.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Onze controlewerkzaamheden hebben zich gericht op de aannames zoals uiteengezet in punt 6 van de toelichting en de bij de toets gehanteerde methodologie (bedrijfswaardemodel). In het bijzonder hebben wij aandacht besteed aan de conclusie van het management dat de goodwill verbonden aan de activiteiten in Turkije een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

Wij hebben de projecties van de toekomstige kasstromen geëvalueerd en de onderliggende aannames ter discussie gesteld waarbij wij relevante marktontwikkelingen in aanmerking hebben genomen. De bij de toets gehanteerde projecties zijn aangesloten op de door het management vastgestelde businessplannen. Wij hebben de realisatie van voorgaande businessplannen getoetst om een beeld te vormen over de kwaliteit van het projectieproces. Gelet op de lager dan gebudgetteerde resultaten bij de schadeverzekeringsactiviteit hebben wij een nadere discussie gehad met het management van het bedrijfs onderdeel over de genomen maatregelen ten aanzien van de premiestelling. Hierbij hebben wij de relatie onderzocht tussen de genomen besluiten en de verwachte invloed daarvan op de toekomstige premiestromen, portefeuilleontwikkeling en schaderesultaten.

De door het management bij de waardering gehanteerde disconteringsvoet hebben wij getoetst door de componenten hiervan te toetsen met markt informatie over de risicovrije rentevoet, volatiliteit en kosten van kapitaal.

Wij hebben de juistheid van de bedrijfswaarde berekeningen vastgesteld. Met betrekking tot de belangrijkste aannames hebben wij een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd om te evalueren in welke mate een verandering in deze aanname (individueel en/of gezamenlijk) zou leiden tot een afwaardering.

Op basis van de uitgevoerde controlewerkzaamheden delen wij de conclusie van het management dat de goodwill verbonden aan de activiteiten in Turkije een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen vastgesteld waarbij de focus heeft gelegen op de vermelding van de gevoeligheidsanalyses.



Kernpunten

Activa en passiva gewaardeerd tegen reële waarde waar niet sprake is van een beurswaarde die tot stand gekomen is in een actieve markt waarbij voor de waardering gebruik wordt gemaakt van marktinformatie en niet in de markt waarneembare inputs

Wij verwijzen naar toelichting 4 van de jaarrekening.

De vennootschap bezit activa en heeft verplichtingen die niet in een actieve markt genoteerd zijn, die tegen reële waarde gewaardeerd zijn. Van deze activa en passiva zijn activa voor een bedrag van €18.466 miljoen en verplichtingen voor een bedrag van €4.186 miljoen als categorie 2 geclassificeerd en voor €7.804 miljoen als categorie 3 activa. Bij de waardering van deze niet in een actieve markt genoteerde activa en verplichtingen is gebruik gemaakt van marktinformatie en niet in de markt waarneembare inputs. Verder heeft de vennootschap activa ter waarde van €441 miljoen, gewaardeerd tegen reële waarde die niet periodiek wordt vastgesteld. Deze activa en verplichtingen zijn significant zowel in de context van de balans als het resultaat van de vennootschap.

De waardering van terreinen en gebouwen eigen gebruik, vastgoedbeleggingen en niet-beursgenoteerde beleggingen is belangrijk voor onze controle, aangezien de waardebepaling in aanzienlijke mate afhankelijk is van schattingen (hiervoor worden verschillende aannames en technieken gebruikt) die gebruik maken van niet in de markt waarneembare inputs.

Met betrekking tot vastgoed gebruikt het management externe taxateurs om de waarde van elke individueel vastgoedobject te bepalen. De taxatiewaardes zijn gebaseerd op waarderingsmodellen. Er is sprake van een inherente onzekerheid in de waardering van vastgoed omdat het aantal representatieve transacties in de markt beperkt is.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

We hebben de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de waardering van de activa en verplichtingen die gewaardeerd worden tegen reële waarde, waarbij voor de waardering gebruik wordt gemaakt van significante niet in de markt waarneembare input getest.

In onze analyse van de waardering van vastgoed hebben we onder andere vastgesteld dat de door de vennootschap ingeschakelde externe taxateur objectief, onafhankelijk en vakbekwaam is en dat de data die ten grondslag ligt aan de taxatie betrouwbaar zijn.

Voor de waardering van de kredietportefeuille bankbedrijf zijn onze werkzaamheden met name gericht geweest op de bepaling van de toekomstige kasstromen uit deze beleggingen, waarbij het risico van wanbetaling is inbegrepen. We hebben de waarderingsmodellen en de inputparameters getest, inclusief een vergelijking met marktgegevens gebaseerd op de karakteristieken van de Achmea portefeuille.

Met betrekking tot de hypothecaire leningen gewaardeerd op actuele waarde, hebben we ons gericht op het testen van de betrouwbaarheid van de gehanteerde disconteringsvoet. Wij hebben vastgesteld dat de gebruikte interestdata zijn ontleend aan in de markt beschikbare informatie. Voor overige data hebben we de procedures getest op basis waarvan de aannames tot stand komen en hebben we de data getest die gebruikt zijn om deze aannames te bepalen. Voor de basisgegevens per individuele lening die ten grondslag liggen aan de waardering hebben we de werking van de interne beheersingsmaatregelen getest, om vast te stellen dat de waardering adequaat is.

We hebben de toereikendheid van de toelichtingen gecontroleerd en dan met name de juistheid en volledigheid van de actuele waarde hiërarchie toelichtingen en de verbonden gevoeligheden.



Kernpunten

Onzekerheid in de belastingpositie

Wij verwijzen naar toelichting 1-J van de jaarrekening.

De vennootschap is in een juridische procedure gewikkeld met betrekking tot het van toepassing zijn van de Nederlandse deelnemingsvrijstellingsregels op de bij een specifieke transactie behaalde resultaten. De aanvaardbaarheid van de fiscale behandeling is afhankelijk van een uitspraak in een lopende gerechtelijke procedure.

De opgenomen belastingverplichting reflecteert de beste inschatting van management van de verplichting. De juridische positie is geëvalueerd met gebruikmaking van haar interne en externe belastingadviseurs.

Gegeven de onzekerheid in de mogelijke uitkomsten en de subjectiviteit in de waardering, hebben wij de controle van de belastingpositie als belangrijk beschouwd.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

We hebben het standpunt van de belastingdienst, de intern opgestelde memo's en de positie van de extern juridisch adviseur geanalyseerd. Hierbij hebben wij een evaluatie uitgevoerd van de argumenten zoals in het geschil gegeven door de vennootschap en de belastingdienst, de belastingwetgeving, de uitspraak van de belastingkamer, beschikbare jurisprudentie en de vertaling van deze informatie naar de in de jaarrekening opgenomen belastingpositie.

Daarnaast hebben wij vastgesteld dat de toelichtingen toereikend en in overeenstemming zijn met het stelsel van financiële verslaggeving.



Kernpunten

Onzekerheden in de waardering van de activa en verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten

Wij verwijzen naar toelichting 15, 19, 20 en 50 van de jaarrekening voor de gerelateerde toelichtingen.

De berekening van activa en verplichtingen uit hoofde van verzekeringscontracten is complex en bevat significante schattingen, gebaseerd op aannames over de toekomstige economische en politieke situatie, met name ten aanzien van zorgverzekeringsactiviteiten.

De gebruikte aannames voor de voorziening verzekeringsverplichtingen in het pensioen- en levensverzekeringsbedrijf hebben betrekking op overlevings- en sterftেকansen, verloop in de portefeuille, toekomstige kosten en overige aannames gebruikt in de toereikendheidstoets. De voorziening voor verzekeringsverplichtingen wordt ook beïnvloed door de ontwikkelingen in markt rondom de problematiek van beleggingsverzekeringen.

De gebruikte aannames voor de voorziening verzekeringsverplichtingen in het schadebedrijf hebben betrekking op hoogte van schadeclaims, het aantal al opgetreden maar nog niet gemelde schaden, catastroferisico, verzuimkans, herstelkans, toekomstige kosten en overige aannames gebruikt in de toereikendheidstoets. De waardering van de voorziening verzekeringsverplichtingen wordt mede bepaald door wet- en regelgeving vanuit de overheid, met name voor de schadegevallen bij langdurige arbeidsongeschiktheid (WGA).

De grootste onzekerheid met betrekking tot de zorgverzekeringsverplichtingen heeft betrekking op de te verwachten declaraties van zorgaanbieders voor rechtmatige behandelingen die zijn gestart voor balansdatum. De waardering van de vordering op het Zorgverzekeringsfonds is een inherent onzeker proces waarin aannames worden gedaan inzake de macro ontwikkeling in zorgkosten en de allocatie van zorgbudgetten op basis van budgetparameters. Elke wijziging in aanname kan een significante wijziging betekenen in de vordering op het zorgfonds. Tevens is het vaststellen van de voorziening voor verlieslatende contracten een significante schattingspost. Deze is onder meer gebaseerd op het verwachte budget en te verwachte schade voor 2017. Omdat de zorglasten uit de periode 2014 tot heden nog niet zijn afgerekend verhoogt dit eveneens de onzekerheid.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

We hebben de werking van de interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot het gebruik van de juiste en volledige basisgegevens bij de waardering van de voorziening verzekeringsverplichtingen getest. De beheersmaatregelen omvatten data analyses op basis van data regels en opvolgingsprocedures voor bevindingen.

Onze controlewerkzaamheden bestaan onder andere uit het testen van de procedures gehanteerd bij de totstandkoming van de aannames, toetsen van de aannames aan in de markt aanwezige gegevens en de analyse van de technische resultaten van de vennootschap gedurende het jaar ten opzichte van de verwachte uitkomst op basis van eerder gebruikte aannames. De uitkomsten van de actuariële analyse zijn besproken met de interne actuarissen en de actuariële functiehouders. Bij de toetsing hebben we specifieke aandacht besteed aan sterfte en toekomstige kosten voor de levensverzekeringactiviteiten, de aannames over verzuim en herstel bij arbeidsongeschiktheid- en verzuimverzekeringen, de invloed van gerechtelijke uitspraken op nog onderhanden zijnde letselschaden en de aannames die gebruikt zijn om de budgetbijdrage voor de zorgverzekerings-activiteiten te bepalen.

Met betrekking tot de problematiek rondom beleggingsverzekeringen zijn wij nagegaan of overeenkomsten met consumentenpartijen zijn bereikt, bij de waardering van de voorziening zijn betrokken en of producten aangepast zijn. We hebben de procedures rondom het vaststellen en bepalen van de voorziening gecontroleerd.

Wij hebben de procedures voor de schatting van de uiteindelijke zorgkosten getoetst. Deze procedures omvatten een actuariële projectie op basis van de ontwikkelingspatronen in ontvangen claims. Hierbij hebben wij de gehanteerde schade informatie getest. Daarnaast omvatten de procedures een inschatting van de schadelast op basis van de door de vennootschap gesloten contracten met zorgaanbieders. De gehanteerde data zijn door ons gecontroleerd aan de hand van de gesloten contracten. De ingeschatte aanspraak op het Zorgverzekeringsfonds is gecontroleerd door een aansluiting te maken tussen de uit de polisadministratie afgeleide verzekerdenprofielen en de budgetbevestigingen ontvangen van het fonds. Ook hebben wij de aannames met betrekking tot de ontwikkeling van de macro zorgkosten getoetst aan publieke informatie van Zorgverzekeraars Nederland en de vertaling van de aannames naar de verwachte budgetaanspraak gecontroleerd.

De aannames en onzekerheden hebben ook betrekking op de herverzekerde delen.

De aannames berusten voor een groot deel op de oordeelsvorming van het management. De vennootschap heeft uitvoerige procedures en beheersingsmaatregelen om de waardering van de activa en passiva uit verzekeringscontracten te bepalen, alsmede om de toereikendheid hiervan te toetsen.

Met betrekking tot de voorziening voor verlieslatende contracten hebben wij het proces om de toekomstige uitkeringen en kosten in te schatten getoetst alsmede de vertaling van deze informatie naar het verwachte budgetresultaat per soort polis. Wij hebben vastgesteld dat bij de bepaling van het verwachte tekort de kosten die voor de balansdatum al verantwoord zijn buiten beschouwing zijn gelaten en dat de inschatting van het aantal polissen aansluit op de onderliggende verzekeringsadministratie.

Daarnaast zijn we nagegaan of de toelichtingen toereikend en in overeenstemming zijn met het stelsel van financiële verslaggeving.



Kernpunten

Reorganisatievoorziening

Wij verwijzen naar toelichting 23 van de jaarrekening.

De opname van voorzieningen voor reorganisatie kent een subjectief karakter, de voorziening is voor de waardering gebaseerd op aannames. De aangekondigde en onderhanden reorganisaties hebben een significante invloed.

De bepaling of sprake is van een feitelijke verplichting kent een subjectief karakter. De verbonden toekomstige uitstroom van middelen kent een belangrijk schattingselement. In toelichting 23 van de jaarrekening is zichtbaar dat in 2016 een bedrag van €108 miljoen is aangewend en een bedrag van €93 miljoen is toegevoegd aan de voorziening gelet op verder genomen besluiten en herbeoordeling van de gebruikte aannames. De voorziening eind 2016 bedraagt €149 miljoen.

Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten

Wij hebben de overwegingen van het management waarop zij heeft vastgesteld dat sprake is van een feitelijke verplichting getoetst. In dit kader hebben wij ons een oordeel gevormd over het besluitvormingsproces, het bestaan van voldoende gedetailleerde plannen en de communicatie hierover aan betrokkenen.

De belangrijkste aannames die bij de waardering van de voorziening gebruikt zijn betreft het aantal mensen dat in- of extern herplaatst kan worden, de duur van de herplaatsingsperiode en de kosten als het dienstverband op andere wijze beëindigd moet worden. Wij hebben de aannames getoetst aan de hand van het geldende sociaal plan, eerdere ervaringsgegevens van de vennootschap op basis van een voortschrijdend gemiddelde en de ontwikkelingen in deze gegevens. Wij hebben een backtest uitgevoerd op de aannames van voorgaand jaar. Wij hebben geconcludeerd dat de ontwikkeling tussen de waargenomen en verwachte ontwikkelingen op een juiste wijze in aanmerking is genomen bij de waardering van de voorziening. Daarnaast hebben wij ons een oordeel gevormd over de gevoeligheid van de uitkomsten voor wijzigingen in de aannames en de toereikendheid van de toelichtingen.



VERKLARING OVER DE IN HET JAARRAPPORT OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarrapport andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige informatie;
- bijlagen.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

opdracht uitgevoerd. Voor de diepgang en de uitkomst van onze werkzaamheden verwijzen wij naar ons separate assurance-rapport dat is opgenomen op pagina 290 van het jaarrapport.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening. Op het bestuursverslag (pagina 2 tot en met pagina 95) hebben wij een assurance-

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- EN REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Onze benoeming

Wij zijn op 29 april 2011 benoemd als externe accountant van Achmea B.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 6 april 2011 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 6 jaar accountant van de vennootschap.

VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING EN DE ACCOUNTANTSCONTROLE

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap

haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Amsterdam, 9 maart 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R.A.J. Swaak RA



BIJLAGE BIJ ONZE CONTROLEVERKLARING OVER DE JAARREKENING 2016 VAN ACHMEA B.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het

evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.

- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen

bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

ASSURANCE-RAPPORT VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Achmea B.V.

Assurance-rapport op de financiële en niet-financiële informatie in het bestuursverslag

Onze conclusie

Op basis van onze beoordelingswerkzaamheden is ons niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat het bestuursverslag 2016 niet, in alle van materieel belang zijnde aspecten, een betrouwbare en toereikende weergave geeft van:

- het niet financiële beleid en de bedrijfsvoering; en
- de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied voor het jaar eindigend op 31 december 2016, in overeenstemming met de Sustainability Reporting Criteria versie G4 van GRI en de verslaggevingscriteria van de onderneming.

Ons oordeel

Naar ons oordeel is de informatie over 'Onze medewerkers' op pagina 41-43 en 'Onze financiële resultaten' op de pagina's 50-71 van het bestuursverslag over het jaar eindigend 31 december 2016 in alle van materieel belang zijnde aspecten, betrouwbaar en toereikend weergegeven in overeenstemming met de verslaggevingscriteria van de onderneming.

De basis voor onze conclusie en oordeel

Wij hebben onze werkzaamheden verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle of beoordeling van historische financiële informatie (hierna 'Standaard 3000') en Standaard 3810N 'Assurance-opdrachten inzake maatschappelijke verslagen' (hierna 'Standaard 3810N'). Onze opdracht is gericht op het verkrijgen van een combinatie van een beperkte mate van zekerheid (leidend tot een conclusie) over het bestuursverslag en

Waar we assurance over verschaffen

Het bestuursverslag omvat een weergave van het financiële en niet financiële beleid, de bedrijfsvoering, de gebeurtenissen en de prestaties op dat gebied van Achmea B.V. te Zeist gedurende 2016.

Wij hebben het bestuursverslag voor het jaar eindigende op 31 december 2016 zoals opgenomen op pagina's 2-95 in het jaarrapport 2016 beoordeeld.

Daarnaast hebben wij de volgende informatie in het bestuursverslag 2016 gecontroleerd:

- 'Onze medewerkers' op pagina 41-43
- 'Onze financiële resultaten' op pagina 50-71

De volgende informatie valt niet onder de reikwijdte van onze opdracht:

- De verwijzingen naar externe bronnen of websites maken geen onderdeel uit van het bestuursverslag dat door ons is beoordeeld en de informatie over 'Onze medewerkers' en 'Onze financiële resultaten' die door ons is gecontroleerd. Wij verstrekken geen

zekerheid over de informatie buiten het bestuursverslag.

- Het bestuursverslag bevat informatie met betrekking tot Solvency II Day one c.q. de solvabiliteitsinformatie naar de stand per 1 januari 2016 (pagina 3, 67-68 en 70). De gegevens en grafieken met betrekking tot deze informatie zijn door ons niet beoordeeld en zijn uitgesloten van de reikwijdte van onze opdracht.
- Het bestuursverslag bevat informatie met betrekking tot nieuwe polissen levensverzekeringen (pagina 61). De gegevens met betrekking tot deze informatie zijn door ons niet beoordeeld en zijn uitgesloten van de reikwijdte van onze opdracht.
- Het bestuursverslag omvat de hoofdstukken 'Verslag van de commissarissen' en 'Biografieën bestuurders en commissarissen' op de pagina's 73-82 en pagina's 92-95. Deze hoofdstukken zijn niet beoordeeld en zijn uitgesloten van de reikwijdte van onze opdracht.
- Bijlage A – Begrippenlijst. Deze informatie is door ons niet beoordeeld en is uitgesloten van de reikwijdte van onze opdracht.

Onafhankelijkheid en kwaliteitsbeheersing

Wij zijn onafhankelijk van Achmea B.V., zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Daarnaast hebben wij voldaan aan de "Verordening gedrags- en beroepsregels accountants" (VGBA).

een redelijke mate van zekerheid (leidend tot een oordeel) over informatie over 'Onze medewerkers' op pagina 41 - 43 en 'Onze financiële resultaten' op de pagina's 50 -71. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de beoordeling en controle in dit assurance-rapport.

Wij passen de 'Nadere voorschriften accountantskantoren ter zake van assurance-opdrachten (RA/AA)' toe. Op grond daarvan beschikken wij over een samenhangend stelsel van kwaliteitsbeheersing inclusief vastgelegde richtlijnen en procedures inzake de naleving van ethische voorschriften, accountantsstandaarden en andere relevante wet- en regelgeving.

Wij vinden dat de door ons verkregen assurance-informatie voldoende geschikt is als basis voor onze conclusie.

Verslaggevingcriteria

Achmea B.V. heeft haar verslaggevingcriteria ontwikkeld op basis van de 'G4 Guidelines van het Global Reporting

Initiative' (GRI), artikel 391, Titel 9, Boek 2 Burgerlijk Wetboek en de code verzekeraars 1 juli 2013 zoals opgesteld door het Verbond van Verzekeraars. Gedetailleerde informatie over verslaggevingcriteria is opgenomen in het hoofdstuk 'Over dit verslag' op pagina's 16-17.

De informatie waarop deze opdracht betrekking heeft dient te worden gelezen in de context van de verslaggevingcriteria. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de selectie en toepassing van deze verslaggevingcriteria. Het ontbreken van gevestigde praktijken ter beoordeling en meting van niet-financiële informatie biedt de mogelijkheid verscheidene, acceptabele meettechnieken toe te passen. Hierdoor kan

de vergelijkbaarheid tussen entiteiten en in de tijd beïnvloed worden.

Inherente beperkingen

In het bestuursverslag is toekomstgerichte informatie opgenomen zoals verwachtingen ten aanzien van ambities, strategie, plannen, risico inschattingen en ramingen. Inherent aan deze informatie is dat de werkelijke uitkomsten in de toekomst waarschijnlijk zullen afwijken van de verwachtingen door veranderingen in de veronderstellingen. Die hieruit voortvloeiende afwijkingen kunnen van materieel belang zijn. Wij geven geen zekerheid bij de veronderstellingen en de haalbaarheid van toekomstgerichte informatie in het bestuursverslag.

Verantwoordelijkheden voor het bestuursverslag, inclusief de informatie over 'Onze medewerkers' en 'Onze financiële resultaten' en de assurance-opdracht

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur

De raad van bestuur van Achmea B.V. is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag in overeenstemming met de Sustainability Reporting Guidelines versie G4 van GRI en de gehanteerde verslaggevingcriteria zoals toegelicht op pagina 16 van het bestuursverslag, inclusief het identificeren van de beoogde gebruikers, het bepalen van materiële onderwerpen en het toepasbaar zijn van de gehanteerde criteria voor de doelstellingen van de beoogde gebruikers. De door de raad van bestuur gemaakte keuzes ten aanzien van de reikwijdte van het bestuursverslag en het verslaggevingsbeleid zijn uiteengezet in het hoofdstuk 'Over dit verslag' pagina 16-17. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het bepalen of de toegepaste verslaggevingcriteria acceptabel zijn in deze situatie.

De raad van bestuur is ook verantwoordelijk voor zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opstellen van het bestuursverslag mogelijk te maken zonder dat dit afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze verantwoordelijkheden voor de assurance-opdracht van het bestuursverslag en de informatie over 'Onze medewerkers' en 'Onze financiële resultaten'

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een gecombineerde beoordelings- en controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte assurance-informatie verkrijgen voor de door ons af te geven conclusie en oordeel.

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 controleopdracht gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid. De in dit kader uitgevoerde werkzaamheden bestonden in hoofdzaak uit het inwinnen van inlichtingen bij functionarissen van de entiteit en het uitvoeren van cijferanalyses met betrekking tot de informatie opgenomen in het bestuursverslag. De mate van zekerheid die wordt verkregen bij beoordelingsopdrachten is daarom ook aanzienlijk lager dan de zekerheid die wordt verkregen bij controleopdrachten.

De werkzaamheden op de informatie over 'Onze medewerkers' en 'Onze financiële resultaten' zijn erop gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat deze informatie geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van

zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de beslissingen die gebruikers op basis van het bestuursverslag nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze beoordelings- en controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op onze conclusie en oordeel.

Uitgevoerde werkzaamheden

Wij hebben deze gecombineerde beoordeling en controle professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse Standaarden 3810N en 3000, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd door een multidisciplinair team (dat onderdeel is van het groepscontroleteam) met ervaring in duurzaamheidsrapportages en het geven van assurance hierover.

Onze belangrijkste beoordelingswerkzaamheden bestonden uit:

- het uitvoeren van een omgevingsanalyse en het verkrijgen van inzicht in de branche, relevante maatschappelijke thema's en kwesties, relevante wetten en regels en de kenmerken van de organisatie;
- het evalueren van de aanvaardbaarheid van het verslaggevingsbeleid en de consistente toepassing hiervan, waaronder het evalueren van de uitkomsten van de dialoog met belanghebbenden en de redelijkheid van schattingen gemaakt door het management.
- het evalueren van de opzet en implementatie van de systemen en processen voor

informatieverzameling en –verwerking voor de informatie in het bestuursverslag

- het afnemen van interviews met management en relevante medewerkers op hoofdkantoor niveau verantwoordelijk voor de duurzaamheidsstrategie en -beleid;
- het afnemen van interviews met relevante medewerkers verantwoordelijk voor het aanleveren van informatie voor het bestuursverslag, het uitvoeren van interne controles op gegevens en de consolidatie van gegevens in het bestuursverslag;
- het beoordelen van relevante gegevens en van de interne en externe documentatie, op basis van deelwaarnemingen, om de betrouwbaarheid vast te stellen van de informatie in het bestuursverslag;
- het analytisch evalueren van data en trends;
- het analyseren van de consistentie van de informatie opgenomen in het bestuursverslag dat buiten de reikwijdte van dit assurance-rapport valt;
- het toetsen of het bestuursverslag is opgesteld 'in overeenstemming met' de G4 Richtlijnen van GRI;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van het bestuursverslag en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of het bestuursverslag een betrouwbare en toereikende weergave is de onderliggende transacties en gebeurtenissen;
- het toetsen van de consistentie tussen de niet-financiële informatie in bestuursverslag en de overige informatie in het bestuursverslag buiten de reikwijdte van onze beoordelingsopdracht.

Voor wat betreft de te controleren onderdelen hebben wij onder meer de volgende aanvullende controlewerkzaamheden verricht:

- het toetsen van de systemen en processen van dataverzameling, inclusief het testen van de opzet, het bestaan en de effectieve werking van de relevante interne beheersingsmaatregelen gedurende het verslagjaar;

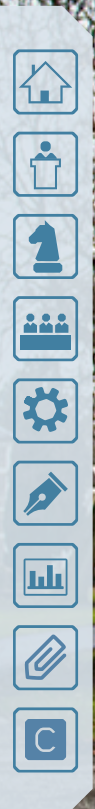
- het controleren van de interne en externe documentatie om te bepalen of de informatie, inclusief de toelichtingen, presentatie en beweringen gedaan in het bestuursverslag adequaat is onderbouwd;
- het identificeren en inschatten van de risico's dat de informatie over 'Onze medewerkers' op pagina 41-43 en 'Onze financiële resultaten' op de pagina's 50-71 afwijkingen van materieel belang bevatten als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.

Amsterdam, 9 maart 2017

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door R.A.J. Swaak RA

BIJLAGEN



Actify inspireert en motiveert om met leuke, kleine stappen een gezonde leefstijl in te passen.



BIJLAGEN

A. Begrippenlijst	294
B. Stakeholdersconsultatie	298
C. Samenhang Strategie, KPI's en Materialiteitsmatrix	301
D. Uitwerking strategiekaart	303
E. Overige klantinformatie	307
F. Overige personele informatie	308
G. Verantwoord belegd vermogen	313
H. Overige milieu informatie	315
I. Implementatie PSI	319
J. GRI Index	321

Aanvullende zorgverzekering

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

Achtergestelde schuld (Subordinated debt)

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

Algemeen Pensioenfonds (APF)

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

Annual Premium Equivalents (APE) ofwel Jaarpremie-equivalenten

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

Asset-backed securities

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

Assets under Management (AuM)

De marktwaarde van alle voor derden beheerde beleggingen.

Basis zorgverzekering

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

Bedrijfskosten

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

Beheerst beloningsbeleid

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

Bijzondere waardevermindering

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

Bruto premieomzet (GWP)

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

Circulaire economie

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

Code Verzekeraars (CV)

Het Verbond van Verzekeraars publiceerde op 15 december 2010 de Governance Principles Verzekeraars, ook wel 'Code Verzekeraars' genoemd. In de Code Verzekeraars zijn voor Nederlandse verzekeraars de beginselen uiteengezet over corporate governance, risicomangement, audit en beloningsbeleid.

Compliance

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

Corporate Governance

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

Covered bonds (pandbrieven)

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

CO₂-voetafdruk

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

Credit default swap (CDS) spread

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



Defined benefit-pensioenregeling (DB)

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

Defined contribution-pensioenregeling (DC)

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

Derdenbedrijven

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

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

Derivatens

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 duurzaamheidskwesaties met het bedrijf waarin wordt belegd.

ESG

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

Execution only

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

FSC-gecertificeerd

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

Gecombineerde ratio

De gecombineerde ratio is een maatstaf voor de winstgevendheid die gebruikt wordt door verzekeringsmaatschappijen om aan te geven hoe goed ze presteren bij de bedrijfsvoering. Een ratio van minder dan 100% duidt erop dat de maatschappij verzekeringswinst maakt, terwijl een ratio van meer

dan 100% betekent dat ze een hoger bedrag aan kosten maakt, dan ze aan premie ontvangt. De gecombineerde ratio is de som van de schaderatio en de kostenratio.

Global Reporting Initiative (GRI)

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

Goodwill

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

Immaterieel actief

Een identificeerbaar, niet-monetair actief zonder fysieke vorm.

Integriteit

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

International Financial Reporting Standards (IFRS)

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

Keurmerk klantgericht verzekeren (KKV)

Een kwaliteitsgarantie voor de dienstverlening en klantgerichtheid van een verzekeraar. Meer informatie is te vinden op www.keurmerkverzekeraars.nl.

Kostenratio

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

Kredietrisico

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

Liquiditeitsrisico

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

Maatschappelijk betrokken ondernemen

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

Maatschappelijk geaccepteerd rendement

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

Marktrisico

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

Microverzekeringen

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

Moedermaatschappij

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

Mortgage-Backed Securities (MBS)

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

Onderpand (collateral)

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

Operationeel risico

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

Optie

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

Principes voor beheerst beloningsbeleid

De principes voor beheerst beloningsbeleid van toezichthouders DNB en AFM, vormen het uitgangspunt bij het beoordelen van het beloningsbeleid van financiële ondernemingen. De principes en het toezicht daarop richten zich op het bestrijden van de prikkels die aanleiding kunnen geven tot het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico's en die ertoe kunnen leiden dat het klantbelang wordt veronachtzaamd.

Principles for Responsible Investment (PRI)

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

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.

Private equity

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

Renterisico

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

Schaderatio

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

Solvabiliteit

Solvabiliteit drukt de mate uit waarin een verzekeraar zijn toekomstige verplichtingen kan nakomen. Elke verzekeraar is wettelijk verplicht ten minste een bepaalde solvabiliteit te hebben als veiligheidsmarge, de vereiste



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

Solvency II (SII)

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

Spread

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

Stakeholders

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

Tegenpartijrisico

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

Toereikendheidstoets van de verzekeringstechnische verplichtingen (LAT)

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

Ultimate Forward Rate (UFR)

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

Unit-linked contracten

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

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

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

Uitsluiting (in relatie tot verantwoord beleggen)

Uitsluiting betekent dat in bepaalde ondernemingen

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

Verantwoord beleggen

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

Verbond van Verzekeraars

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

Verzekeringscontract

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

Verzekeringstechnisch risico

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



CONTACT MET STAKEHOLDERS

Bedrijven worden steeds meer aangesproken op hun maatschappelijke rol. Het gaat daarbij om sociale en financiële thema's, maar ook om duurzaamheidsvraagstukken zoals milieu en klimaat. Achmea geeft samen met haar stakeholders invulling aan die verantwoordelijkheid. Zo blijven we ook in de toekomst relevant voor onze klanten.

We hebben intensief contact met onze stakeholders. Op basis van ons vier-stakeholdersmodel spreken we met klanten, medewerkers, (business) partners en aandeelhouders. We volgen de maatschappelijke trends en actuele maatschappelijke ontwikkelingen op de voet, vooral de gevolgen daarvan op de langere termijn. We overleggen regelmatig met klanten via de leden van Vereniging Achmea. Via advies- en verzekeringsraden van de divisies hebben we enkele malen per jaar overleg met klanten. De dialoog met medewerkers vindt onder meer plaats via de ondernemingsraden, in periodiek overleg met vakbonden, via intranet en tijdens personeelsbijeenkomsten. Er is ook regelmatig overleg met verzekeringsintermediairs en assurantietussenpersonen, sociale partners, toezichthouders en de overheid.

MATERIALITEITSANALYSE

Naast al deze contacten is er in 2015 een uitgebreid stakeholderonderzoek gedaan. Opvallend resultaat uit het onderzoek: de stakeholders hebben hoge verwachtingen van Achmea. De overgrote meerderheid gaf aan het dat 'het leveren van een positieve bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken' de belangrijkste toegevoegde waarde is. Dit heeft de basis gelegd voor het vaststellen van de meest materiële thema's. Deze hebben we in een materialiteitsmatrix gezet. Het onderzoek en de resultaten van 2015 waren belangrijk voor het kiezen van de maatschappelijke prioriteiten in 2016. Het beeld van 2015 is bevestigd in 2016.

In maart 2016 heeft de voltallige directieraad van Achmea gesproken met ongeveer 70 stakeholders uit alle delen van de samenleving – bedrijfsleven, openbaar bestuur, politiek, academische wereld, maatschappelijke organisaties. De stakeholders waren enthousiast en gemotiveerd: zij vinden Achmea een logische partner voor het bespreken van maatschappelijke vraagstukken en oplossingen. Dit omdat Achmea de grootste verzekeraar van Nederland is, met sterke merken en een coöperatieve achtergrond, en actief is op alle markten.

Op basis van het onderzoek uit 2015 waren de gekozen gesprekstema's:

- Een prettige oude dag
- Vernieuwende oplossingen voor wonen en zorg
- Preventie en een veilige samenleving
- De mogelijkheden van Big data
- Solidariteit rond risicodeling
- Betaalbare en toegankelijke zorg

Op basis van dit stakeholderonderzoek is de Materialiteitsmatrix 2016 samengesteld (zie pag. 27 van het jaarrapport).

Inzichten van de stakeholders:

- Speel een rol in het publieke debat over al deze thema's
- De kracht van Achmea zit voor een groot deel in de breedte: gebruik die door kennis en producten aan elkaar te verbinden voor overstijgende vraagstukken rond zorg, pensioen en wonen. Als daar wettelijke beperkingen aan verbonden zijn, zoek dan de publieke discussie op.
- Solidariteit blijft belangrijk voor zorg, ouderdagsvoorzieningen en in verzekeren; niet alleen om risico's te delen maar ook voor toegankelijkheid/betaalbaarheid, maatschappelijke stabiliteit en menselijke waardigheid.
- Ondersteun nieuwe vormen van solidariteit, die ook

de eigen verantwoordelijkheid van burgers stimuleren. Experimenteer en ondersteun met nieuwe producten.

- Achmea moet als grote partij het belang benadrukken van solidaire regelingen en dat agenderen op de maatschappelijke en politieke agenda.
- Zet meer in op preventie: daar ligt belangrijke maatschappelijke toegevoegde waarde voor alle activiteiten van Achmea (zorg, mobiliteit, wonen, veiligheid, pensioen).
- Faciliteer en ondersteun bottom-up initiatieven, die eraan bijdragen dat mensen goed kunnen blijven samenleven en goed zelfstandig kunnen blijven wonen.
- Verbeter sociale veiligheid met innovatie en samenwerking.
- Het is vanuit MVO-perspectief belangrijk dat Achmea actief en zichtbaar deelneemt aan het maatschappelijke debat over klimaat en duurzame energie. Als belegger kan Achmea energietransitie ondersteunen. Als verzekeraar kan Achmea preventie stimuleren om klimaatschade tegen te gaan.
- Gebruik Big data vooral voor preventie: inzicht in risico's en hoe daar meer om te gaan (verkeersveiligheid, schadepreventie, gezond leven). Werk samen met niet-commerciële partijen om draagvlak voor inzet en gebruik van data te creëren voor innovatieve producten.
- Data kunnen bijdrage leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, omdat ze inzicht en verdieping geven.
- Bescherm data tegen fouten, uitlekken en oneigenlijk gebruik. Wees open over hoe je data bewaart en vernietig/wis data die niet nodig zijn.
- Stimuleer het maatschappelijke debat over gebruik Big data, en laat je horen over de dilemma's, maar ook over de waarde.
- Zorgkosten zijn sterk gerelateerd aan sociaal/maatschappelijk welbevinden. De uitdaging is om te opereren als gezondheidsverzekeraar en niet als zorgverzekeraar. Daarbij moet ook sociaal welbevinden betrokken worden.

- Big data geven inzicht in kwaliteitsverschillen. Deel dat inzicht met je verzekerden, dan kunnen ze betere keuzes maken. Maar ook met zorgverleners. Door zich te spiegelen met collega's kunnen zorgverleners van elkaar leren.
- Marktleiderschap schept naast de primaire klantverantwoordelijkheid ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid: Achmea moet het voortouw nemen door te vertellen en te laten zien welke rol zij zou willen spelen.

TOELICHTING MATERIALITEITSMATRIX

	ISSUES GERELATEERD AAN DE KERNACTIVITEITEN VAN ACHMEA	TOELICHTING
1	Verantwoord beleggen	Als grote belegger kan Achmea maatschappelijke invloed uitoefenen door ondernemingen aan te spreken op hun gedrag. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van stemrecht op aandeelhoudersvergaderingen, door in gesprek te gaan over het beleid of door niet te beleggen in bepaalde ondernemingen of sectoren. Verantwoord beleggen wil zeggen dat er rekening wordt gehouden met (ESG-criteria, die betrekking hebben op milieu-, sociaal beleid en goed bestuur).
2	Klimaatverandering	Door de klimaatverandering krijgen we steeds meer extreem weer, vooral (extreme) neerslag zal een steeds groter probleem worden. De schade zal verder toenemen, voor zowel particulieren, bedrijven als overheden. Denk aan woningen, bedrijfsvastgoed, auto's, infrastructuur en land- & tuinbouw. Om erger te voorkomen is het belangrijk dat er minder broeikasgassen worden uitgestoten. Dit vraagt om producten en diensten die zijn gericht op het voorkomen van schade (preventie, weerbaarheid) en vermindering van de uitstoot van broeikasgassen, zoals de bevordering van duurzame energie.
3	Waarde voor de klant	Het centraal stellen van waarde voor de klant betekent dat er alleen producten en diensten worden aangeboden die echte toegevoegde waarde voor de klant hebben. Het betekent ook dat klanten geadviseerd zouden kunnen worden iets niet te kopen of over te stappen naar een beter passend product. Het betekent ook dat voorzienbare teleurstellingen worden voorkomen en dat de productkenmerken begrijpelijk zijn.
4	Betaalbare en toegankelijke zorg	De betaalbaarheid van de zorg staat onder druk. Op den duur kan dit een bedreiging vormen voor de toegankelijkheid van de zorg voor iedereen. Een aantal ontwikkelingen speelt hierin een belangrijke rol, zoals vergrijzing en een ongezonde leefstijl. Daarnaast is er de invloed van nieuwe medicijnen en andere medische innovaties waardoor de behandelkosten per leven duurder worden.
5	Pensioenen en ouderdagsvoorzieningen	Veel Nederlanders (in het bijzonder ZZP'ers) bouwen geen of weinig pensioen op, waardoor bij pensionering een klein inkomen resteert. Daarnaast veranderen de arbeidsrelaties en is de traditionele 'life time job' bij één werkgever met een bijbehorende onafgebroken pensioenbouw niet meer vanzelfsprekend.
7	Financiële zekerheid	Nederlanders worden – onder meer als gevolg van de flexibilisering van de arbeidsverhoudingen, maar ook door (gedeeltelijke) privatisering van sociale regelingen – meer zelf verantwoordelijk voor hun financiële planning. Daar horen begrijpelijke en betaalbare financiële producten bij, die aansluiten op de financiële geletterdheid van de klanten. Ook een verantwoorde manier van premie-inning (het voorkomen van schulden) draagt hier aan bij.
8	Big data	Als verzekeraar beschikken we over veel data. Deze data kunnen een bron zijn van kennis voor preventie en andere zaken die voor onze klanten belangrijk zijn. Daarnaast kunnen deze data ook worden ingezet voor doelgerichte verkoop.
9	Solidariteit	Solidariteit is belangrijke pijler voor verzekeren, maar ook voor de hele samenleving. Met het steeds transparanter worden van de prijsopbouw van premies, kan de bereidheid om risico's te delen afnemen. Solidariteit bij verzekeren, maar ook in sociale regelingen staat onder druk. Dit kan leiden tot een grotere ongelijkheid in de samenleving. Tegelijkertijd zien we nieuwe vormen van solidariteit ontstaan. Deze worden op eigen initiatief van particulieren opgezet als alternatief voor bestaande producten, diensten en instituties. Denk aan broodfondsen, woon- en zorgcoöperaties, opleving van mantelzorg, energiecoöperaties, initiatieven die de deeleconomie bevorderen, etc.
10	Medische vooruitgang	De medische wetenschap brengt steeds nieuwe en betere behandelingen voort. Deze zijn levensreddend of –verlengend en verbeteren vaak de kwaliteit van leven. Nieuwe medicijnen en behandelmethodes zijn vaak erg duur. Voor zorgverzekeraars is het belangrijk hier op de juiste manier op in te kunnen spelen en er mee om te gaan.

	ISSUES GERELATEERD AAN DE BEDRIJFSVOERING VAN ACHMEA	TOELICHTING
11	Veilige woon-, werk- en leefomgeving	Achmea weet veel over risico's en het voorkomen daarvan. Dat is relevant om te woon-, werk- en leefomgeving veiliger te maken. Als je vooraf de risico's in kaart brengt kun je met preventieve maatregelen de veiligheid vergroten. Digitalisering kan hierbij een rol spelen, zowel in de woon- en werkomgeving als onderweg.
12	Integriteit	Integriteit betekent dat er naar eer en geweten wordt gehandeld en in lijn met de geldende (gedrags)regels. Er wordt geen zaken gedaan met organisaties en/of personen die zich schuldig maken aan corruptie en/of fraude. Dit strekt zich ook uit tot bedrijven of personen die frauduleuze claims indienen.
13	Beheerst beloningsbeleid	In een beheerst beloningsbeleid wordt de balans gezocht tussen een beloning die past bij de capaciteiten en verantwoordelijkheden van onze mensen, internationale standaarden en regels en de verwachtingen van onze stakeholders en klanten.
14	Maatschappelijk betrokken ondernemen	Door maatschappelijk betrokken te ondernemen laten we zien dat we ons verantwoordelijkheid voelen voor de kwaliteit van leven in de samenleving en de gemeenschappen waarin wij actief zijn. Oftewel een 'goede buur' zijn door iets te doen voor een ander. Voorbeeld hiervan is het stimuleren en mogelijk maken van vrijwilligerswerk door medewerkers.
15	Goed werkgeverschap	Het streven om een goede werkgever te zijn voor alle medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een veilige en gezonde werkplek, tegengaan van discriminatie, goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsmogelijkheden, etc.
16	Bescherming van persoonsgegevens	Achmea werkt met privacy-gevoelige gegevens. Twee aspecten zijn hier van belang. Ten eerste het beschermen van privacy-gevoelige informatie tegen gebruik voor oneigenlijke commerciële doeleinden. Het tweede aspect is de wijze waarop Achmea deze persoonsgegevens beschermt tegen misbruik en diefstal van deze persoonsgegevens, bijvoorbeeld door cybercrime.
17	Maatschappelijk geaccepteerd rendement op zorg	Voor een maatschappelijk geaccepteerd rendement moet een balans gezocht worden tussen uitvoeringskosten, de winst en solvabiliteit aan de ene kant en de premiehoogte aan de andere kant. Vanuit het publieke domein is hiervoor met name belangstelling ten aanzien van geprivatiseerde collectieve voorzieningen zoals de (basis)zorgverzekering.
18	Financiële performance	Voor Achmea is het van belang om een financieel gezonde en stabiele onderneming te zijn en te blijven.



BIJLAGE C - SAMENHANG STRATEGIE, KPI'S EN MATERIALITEITSMATRIX

CONNECTIVITEITSTABEL 2017-2019

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING	VOORNAAMSTE PARTIJEN UIT VIERSTAKE-HOLDERMODEL DIE HET ONDERWERP NAAR VOREN BRENGEN	CORRESPONDEREND GRI-ASPECT	GERELATEERDE ACHMEA-KPI
Waarde voor de klant	Klanten	Informatie over producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> Score Relationale NPS: Centraal Beheer, Interpolis en Zilveren Kruis Score Achmea KBC dashboard Aantal bijeenkomsten klantraden
Betaalbare en toegankelijke zorg	Klanten en Partners	Indirecte economische impact, Inkoop, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Duurzame en vernieuwende oplossingen voor wonen en zorg	Klanten en Partners	Indirecte economische impact, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Pensioenen en ouderdagsvoorzieningen	Klanten en Aandeelhouders	Indirecte economische impact, Inkoop, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Verantwoord beleggen	Klanten en Aandeelhouders	Actief aandeelhouderschap, Productportfolio, Anti-corruptie	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Solidariteit	Klanten	Indirecte economische impact, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Integriteit	Klanten en Medewerkers	Anti-corruptie, Compliance	<ul style="list-style-type: none"> Score Achmea KBC dashboard
Maatschappelijk betrokken ondernemen	Klanten, Partners en Medewerkers	Indirecte economische impact, Lokale gemeenschappen	
Financiële zekerheid	Klanten	Informatie over producten en diensten, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel. Score Achmea KBC dashboard
Maatschappelijk geaccepteerd rendement	Aandeelhouders	Economische prestaties	<ul style="list-style-type: none"> S&P rating Reductie operationele bedrijfskosten



Veilige woon-, werk- en leefomgeving	Klanten	Indirecte economische impact, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Goed werkgeverschap	Medewerkers	Werkgelegenheid, Opleiding en onderwijs, Diversiteit en gelijke kansen	<ul style="list-style-type: none"> Indicator inzetbaarheid (MBO)
Financiële performance	Aandeelhouders	Economische prestaties	<ul style="list-style-type: none"> S&P Rating Reductie operationele bedrijfskosten
Klimaatverandering	Klanten, Partners en Aandeelhouders	Energie, Emissies, Materialen, Productportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Big Data	Klanten en Partners	Privacy klanten, Indirecte economische impact	<ul style="list-style-type: none"> Score Achmea KBC dashboard Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Bescherming van persoonsgegevens	Klanten	Privacy klanten, Informatie over producten en diensten	<ul style="list-style-type: none"> Score Achmea KBC dashboard
Medische vooruitgang	Klanten, Partners	Productportfolio, Inkoop	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie innovatieve initiatieven die de veiligheid, gezondheid en/of toekomstbestendigheid bevorderen als onderdeel van verdienmodel.
Wetgeving en overheidsbeleid	Klanten, Aandeelhouders	Naleving van wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> KBC dashboard
Beheerst beloningsbeleid	Aandeelhouders, Medewerkers	Economische prestaties, Gelijke beloning voor mannen en vrouwen	-



KLANT PERSPECTIEF

KLANTEN VOELEN ZICH STERK VERBONDEN MET ONZE MERKEN

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

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

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

KLANTEN WETEN ZICH GOED GEHOLPEN MET ONZE VERZEKERINGEN EN DIENSTEN

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

MAATSCHAPPELIJK PERSPECTIEF

MET DE VERENIGING ACHMEA VERSTERKEN WIJ HET COÖPERATIEF FUNDAMENT VAN ACHMEA

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

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

VANUIT ONZE EXPERTISE DRAGEN WIJ BIJ AAN EEN GEZONDERE, VEILIGER EN TOEKOMSTBESTENDIGER SAMENLEVING

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

- We participeren in een geselecteerd aantal gremia/ platforms (zoals Netspar, De Kamer, Innovatie-tafel, Verbond, Pensioenfederatie, UNEP FI, ZN,

Klimaatcoalitie) en leveren een zichtbare bijdrage

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



MEDEWERKER PERSPECTIEF

WIJ EXCELLEREN IN KLANTGEDREVENHEID, VAKMANSCHAP EN AANPASSINGSVERMOGEN

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

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

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

WERKEN AAN INZETBAARHEID IS VOOR IEDEREEN VANZELFSPREKEND

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

PARTNER PERSPECTIEF

MET (DISTRIBUTIE) PARTNERS VERBETEREN EN VERNIEUWEN WIJ ONZE VERZEKERINGEN EN DIENSTEN

- We hebben partners op het gebied van inter-mediaire distributie, leveranciers, innovatie en keten
- Voor het leveren van verzekeringen en diensten werken we samen met partners voor optimale uitvoering van de activiteiten in de keten (distributie, product, ondersteunende functies)
- De samenwerking met en selectie van partners is gericht op continu verbeteren en vernieuwen van verzekeringen en diensten en op het benutten van technologie voor innovatie van de gehele keten

- Onze IT-omgeving maakt het mogelijk om eenvoudig, flexibel en veilig samen te werken met partners
- De samenwerkingsvorm met onze partners is afhankelijk van de rol van de partner in de ketenen is snel aanpasbaar
- Beslissingen over uitbesteding van activiteiten aan partners (sourcing) vindt plaats op basis van kosten en baten

VERZEKEREN IS VOOR RABOBANK SUCCESVOL

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



PROCES PERSPECTIEF

ONZE PROCESSEN LEIDEN TOT DE HOOGSTE NPS

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

WIJ WERKEN DIGITAAL EN VOLGENS STANDAARDEN

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

WIJ ZETTEN INFORMATIE IN ALS ONDERSCHIEDENDE FACTOR

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



FINANCIEEL PERSPECTIEF

WIJ OPTIMALISEREN ONZE PORTFOLIO EN REALISEREN RENDABELE GROEI

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

WIJ HEBBEN EEN ROBUUSTE BALANS EN EFFECTIEF KAPITAAL- EN LIQUIDITEITSBELEID

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









WIJ REALISEREN EEN MEER DAN CONCURREREND KOSTENNIVEAU

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



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).

OVERZICHT VAN KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEKEN 2016

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

1) Het Verbond van Verzekeraar onderzoek is gewijzigd in 2016 waardoor deze cijfers niet kunnen worden vergeleken met eerder cijfers van het Verbond van Verzekeraars. Achmea scoort in het nieuwe Verzekeraars in beeld onderzoek met alle deelnemende merken > het sectorgemiddelde in zo wel de schade- als levensverzekeringsmarkt.

2) Bron: SAMR, Klantenmonitor Zorgverzekeringen 2016.

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

4) Zie voor meer informatie over het Keurmerk Klantgericht Verzekeren: www.keurmerkverzekeraars.nl

BIJLAGE F - OVERIGE PERSONELE INFORMATIE

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER	2016		2015	
	FTE	MEDEWERKERS	FTE	MEDEWERKERS
Achmeamedewerkers werkzaam voor De Friesland Zorgverzekeraar	76	89	71	84
Achmea Corporate Relations	30	32	41	43
Achmea Bank	257	286	304	337
Achmea Investment Management (voorheen Syntrus Achmea Vermogensbeheer)	213	217	177	181
Centraal Beheer	662	755	874	988
Centrale Dienstverlening	1.017	1.158	1.158	1.309
Divisie Internationaal	34	33	28	27
Divisie Pensioen & Leven (incl. Service Organisatie Leven)	490	562	678	758
Divisie Schade & Inkomen	2.335	2.634	2.155	2.432
Financiën	271	292	334	357
HR	104	112	118	126
IM&IT	1.610	1.683	1.625	1.693
Interpolis	140	149	366	402
Oudedagsvoorziening (voorheen Syntrus Achmea Pensioenbeheer)	821	876	599	642
Staalbankiers	24	25	112	119
Syntrus Achmea Real Estate & Finance	320	333	303	315
Zilveren Kruis	1.939	2.256	2.124	2.468
Overig	705	766	707	785
Subtotaal Achmea in Nederland exclusief derdenbedrijven	11.047	12.258	11.772	13.066
De Friesland	509	613	492	591
Eurocross internationaal	116	117	24	27
Independer	255	279	209	230
InShared	39	39	41	41
Klant Contact Services	214	279	227	285
OZF	24	30	23	30
Pim Mulier	9	11	9	10
Winnock	99	129	96	125
Subtotaal derdenbedrijven	1.264	1.512	1.121	1.339
Subtotaal Achmea in Nederland	12.311	13.770	12.893	14.405
Achmea Australia	43	47	44	45
Eureko Sigorta	613	582	581	552
Friends First	266	293	251	277
InterAmerican Greece	1.153	1.154	1.124	1.132
Union	535	530	518	513
Subtotaal buitenlandse dochterbedrijven	2.610	2.606	2.519	2.519
Totaal	14.921	16.376	15.412	16.924

AANTAL MEDEWERKERS OP 31 DECEMBER PER LEEFTIJDSCATEGORIE

	2016		2015	
	MAN	VROUW	MAN	VROUW
15-19	1	3	1	2
20-24	65	178	57	179
25-29	468	747	541	752
30-34	873	1.102	943	1.190
35-39	1.164	1.267	1.203	1.321
40-44	1.342	1.395	1.482	1.480
45-49	1.518	1.446	1.564	1.465
50-54	1.246	1.029	1.252	994
55-59	952	640	1.006	638
60-64	565	323	505	318
65-69	25	25	17	16
70-75	1	1	3	0

Gemiddelde leeftijd op 31 december



Onderstaande tabel is exclusief medewerkers werkzaam bij buitenlandse dochtermaatschappijen.

VERLOOP OP 31 DECEMBER PER LEEFTIJDSCATEGORIE

	2016		2015	
	INSTROOM	UITSTROOM	INSTROOM	UITSTROOM
15-19	4	1	4	7
20-24	215	99	167	179
25-29	427	265	403	360
30-34	238	276	243	346
35-39	166	276	158	306
40-44	134	250	131	392
45-49	104	284	81	325
50-54	61	174	61	290
55-59	18	143	34	239
60-64	6	161	6	214
65-69	1	62	1	43
70-75	0	0	0	1

Ziekteverzuimpercentage



DIVERSITEIT

We zijn ervan overtuigd dat meer diversiteit leidt tot betere prestaties van onze medewerkers en daardoor tot een hogere kwaliteit van onze dienstverlening. Vanuit die overtuiging hanteren wij het 'Levensfasebewust Diversiteit Beleid' dat uitgaat van het (h)erkennen en ontwikkelen van individuele talenten van alle medewerkers. Daarbij hoort een vanzelfsprekend respect voor ieders cultuur, geloof, levensfase, achtergrond of seksuele oriëntatie. Voor Achmea is diversiteit dus van strategisch belang. Divers samengestelde teams presteren beter en zijn beter in staat om flexibel te reageren op (onontkoombare) veranderingen. Hoe meer diversiteit bij de besluitvorming, des te beter de besluitvorming verloopt en des te beter de aansluiting ervan bij de maatschappij. Onderdeel van die diverse cultuur zijn verschillende interne netwerken: Dna (Diversiteitnetwerk Achmea), Jong Achmea (voor jonge medewerkers t/m 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 in

de werkomgeving voor LHBT's te bewerkstelligen. Meer informatie over deze verklaring is te vinden op www.workplacepride.org. Achmea heeft tevens de charter 'Talent naar de Top' ondertekend en besteedt in het Management Development beleid expliciet aandacht aan genderdiversiteit. De genderdiversiteit in de top en subtop groeit gestaag. In 2015 is door de Raad van Bestuur het streefcijfer voor de komende vier jaar verhoogd naar minimaal 30% genderdiversiteit voor alle doelgroepen. Achmea streeft doelbewust naar genderdiversiteit binnen teams en neemt maatregelen die diversiteit bevorderen 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. In 2016 heeft Achmea deze focus verder verbreed naar multicultureel vakmanschap. Zowel voor directie, medewerkers als professionals zijn interventies aangeboden waardoor het bewustzijn van noodzaak van diversiteit binnen Achmea groter wordt. Achmea heeft zichzelf als doel gesteld om jaarlijks circa 25 plaatsen in te vullen met medewerkers met een arbeidsbeperking. In het licht van de Participatiewet

is Achmea bezig om het werken met een beperking bedrijfsbreed te normaliseren. Achmea streeft ernaar om sollicitanten uit deze doelgroep aan te nemen in reguliere functies. Niet de beperking maar het talent dat zij meebrengen telt.

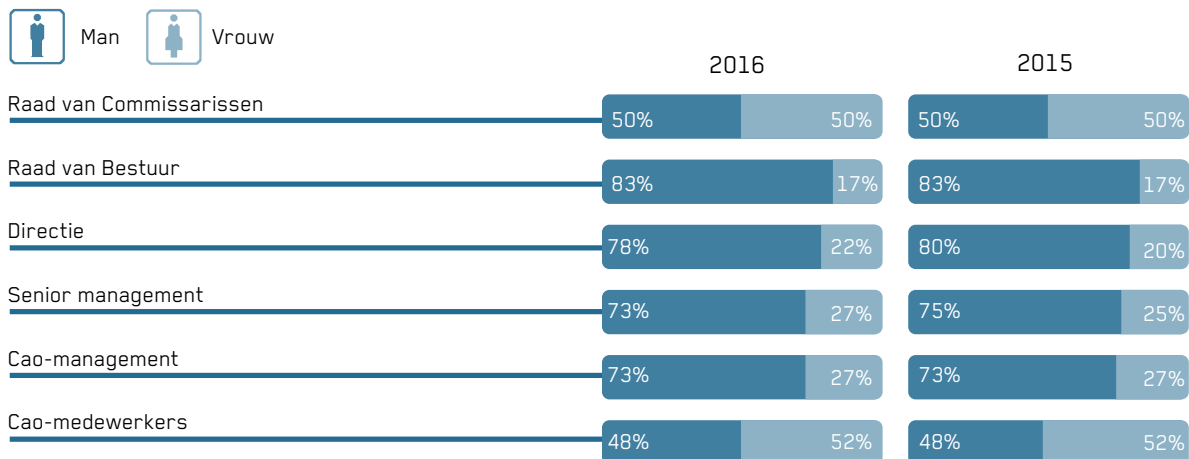
ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

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 2016 hebben de interne vertrouwenspersonen in totaal 123 casussen in behandeling genomen. Hierbij waren 123 medewerkers betrokken. In 31 gevallen ging het om de regeling ongewenste omgangsvormen. De overige 92 casussen hebben betrekking op het individueel klachtrecht. De vertrouwenspersonen hebben alle klachten in behandeling genomen en afgehandeld. Vier klachten zijn voorgelegd aan de klachtencommissie Individueel Klachtrecht gegaan en twee klachten zijn voorgelegd aan de klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen.

OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP EN VAKORGANISATIES

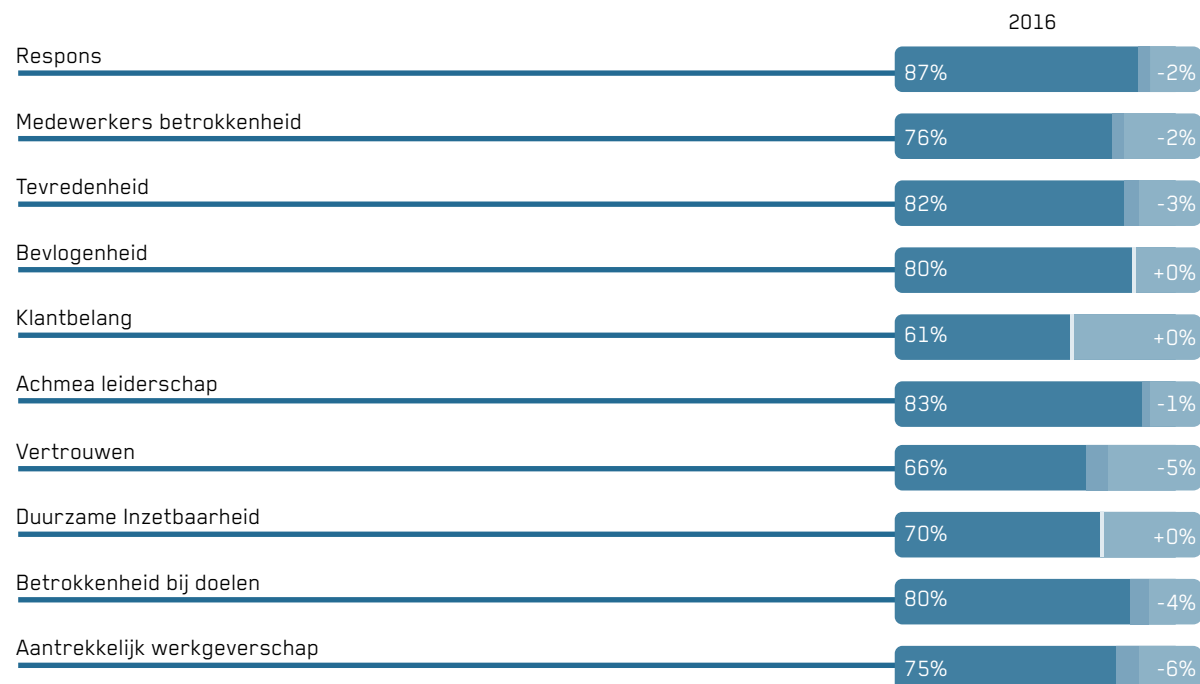
In 2016 hadden de medezeggenschapsorganen van Achmea diverse overlegvergaderingen met de bestuurders. Daarnaast heeft de Centrale Ondernemingsraad (COR) regelmatig formeel en informeel contact gehad met haar bestuurder en wisselden zij regelmatig informatie uit. Achmea heeft ook periodiek overleg gevoerd met de vakorganisaties waarbij het ene gesprek informeel van aard was en het andere weer formeel. In 2016 kreeg de COR in totaal 27 adviesaanvragen en 7 instemmingsverzoeken voorgelegd.

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

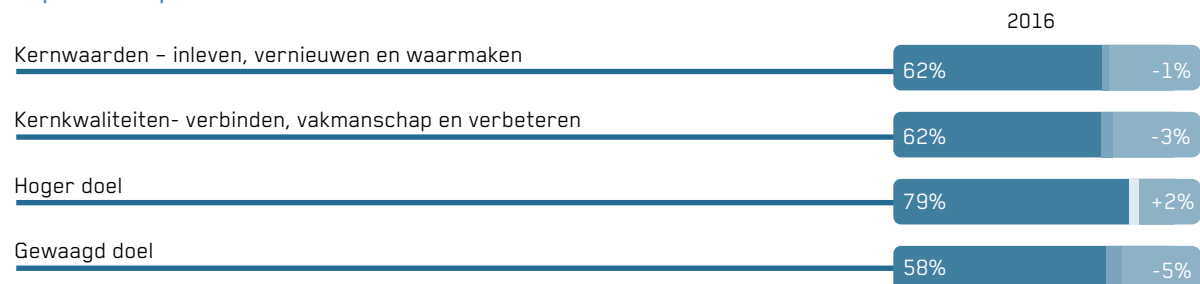


Verdieping op scores medewerkerbetrokkenheidsonderzoek

Medewerkers betrokkenheidsonderzoek, verschil t.o.v. 2015¹ in procentpunten



Identiteitsdeel medewerkers betrokkenheidsonderzoek, verschil t.o.v. 2015¹ in procentpunten



1) Verschillen t.o.v. 2015 zijn berekend op basis van identieke stellingen in beide onderzoeken.

Gebruik afstemming arbeidsvoorwaardenpakket op behoeftes van medewerkers

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

	2016	2015
4 uur meer	1.273	1.407
3 uur meer	30	34
2 uur meer	1.137	1.252
1 uur meer	49	66
Standaard wekelijkse arbeidsduur	8.974	9.493
1 uur minder	106	126
2 uur minder	639	631
3 uur minder	5	7
4 uur minder	45	50

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

	2016	2015
> 40 uur meer	0	0
31-40 uur meer	1.133	1.058
21-30 uur meer	500	488
11-20 uur meer	173	170
1-10 uur meer	49	61
Standaard 11% van de gemiddelde arbeidsduur	10.015	10.857
1-10 uur minder	11	4
11-20 uur minder	14	23
21-30 uur minder	26	35
31-40 uur minder	337	370
> 40 uur minder	0	0

BIJLAGE G - VERANTWOORD BELEGD VERMOGEN

VERANTWOORD BELEGD VERMOGEN OP 31 DECEMBER

(x €1 miljoen)

	TOTALE INVESTERINGEN		INVESTERINGEN ONDERZOCHT OP VERANTWOORD BELEGD ¹		INVESTERINGEN GESCHIKT OM VERANTWOORD TE BELEGGEN		INVESTERINGEN DIE VERANTWOORD ZIJN BELEGD		% VAN GESCHIKTE INVESTERINGEN DAT VERANTWOORD IS BELEGD	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Voor eigen risico aangehouden beleggingen										
Aandelen	3.423	2.939	3.206	2.505	2.835	2.257	2.793	996	99	44
Obligaties	28.542	29.423	25.221	28.026	24.659	24.720	24.659	24.548	100	99
Vastgoed	1.129	1.114	1.046	1.093	1.046	787	842	566	80	72
Leningen	6.878	4.847	6.856	4.537	921	397	863	250	94	63
Deposito's/derivaten	5.131	5.070	2.519	2.986	227		227		100	
Overige financiële investeringen	2.320	2.595	49	2.472	49				0	
Totaal	47.423	45.990	38.897	41.619	29.737	28.161	29.384	26.360	99	94
Fiduciaire beleggingen Achmea Investment Management²										
Aandelen	26.145	20.461	26.145	20.461	26.145	20.461	21.478	13.728	82	67
Obligaties	31.490	30.226	31.490	30.226	31.490	30.226	20.942	17.533	67	58
Indirect vastgoed	811	838	811	838	811	838	0	-	0	
Alternatieve beleggingen	6.952	6.267	6.952	6.267	6.872	6.051	2.419	2.534	35	42
Liquide middelen	533	296	533	296	533	296	533	296	100	100
<i>Subtotaal</i>	65.930	58.087	65.930	58.087	65.850	57.872	45.372	34.091	69	59
Vastgoed (direct)	6.011	5.208	6.011	5.208	5.544	4.736	4.880	3.874	88	82
Totaal	71.941	63.295	71.941	63.295	71.394	62.608	50.252	37.964	70	61
Voor risico van polishouders aangehouden beleggingen										
Aandelen	6.277	6.026	3.371	2.716	3.371	2.612	3.363	2.611	100	100
Obligaties	3.660	3.603	3.329	2.523	3.329	2.439	2.908	2.439	87	100
Vastgoed	452	281		222		222		-		
Liquide middelen	8.081	8.210	71	463		-		-		
Derivaten	380	389	-4	-		-		-		
Overige financiële investeringen	91	221		-		-		-		
Totaal	18.941	18.731	6.767	12.840	6.700	5.274	6.271	5.050	94	96

- 1) *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.*
- 2) *Omdat in dit overzicht de beleggingen die Syntrus Achmea Investment Management uitvoert voor Achmea (opgenomen onder “Voor eigen risico aangehouden beleggingen” en “Voor risico van polishouders aangehouden beleggingen”) en de hypotheekportefeuille niet zijn opgenomen, verschilt het totaal bedrag dat Syntrus Achmea belegt met de gerapporteerde bedragen in het jaarrapport en financial statements van Achmea.*

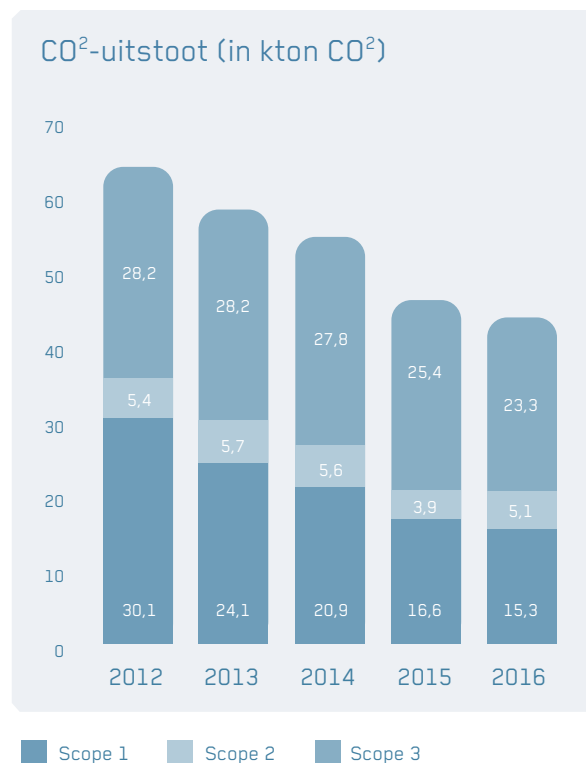


Sinds 2011 werkt Achmea CO₂-neutraal. De netto CO₂-uitstoot van Achmea in Nederland wordt gecompenseerd. Over 2016 zijn hiervoor VCS-gecertificeerde credits ingekocht van twee windprojecten in India, via Climex.

De scope van onze CO₂-voetafdruk wordt steeds groter. Naast het energieverbruik, compenseren we onze mobiliteit, gelekte koelvloeistoffen, papierverbruik en afval. Sinds 2015 is de CO₂-voetafdruk uitgebreid met meer mobiliteitsgegevens en de uitbestede servers. Op locaties van Achmea waar substantieel wordt onderverhuurd aan derden zijn in 2016 tussenmeters voor gas en elektra geplaatst voor externe verhuur. Bovendien zijn sinds 2016 zijn ook de energieverbruiken van de hoofdkantoren van de derdenbedrijven – Independer, KCS en De Friesland Zorgverzekeringen – opgenomen in de CO₂-voetafdruk.

De relatieve bruto CO₂-uitstoot in Nederland was in 2016 circa 3,8 ton CO₂ per FTE (3,8 in 2015). Voor de meeste conversiefactoren wordt voor de voetafdruk gebruik gemaakt van www.CO2emissiefactoren.nl. Dit samenwerkingsverband maakt gebruik van o.m. het Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Voor papier wordt gebruik gemaakt van de Milieubarometer van Stichting Stimular. Voor de vliegreizen gebruikt onze reisagent de DEFRA methode. Afwijkend van voorgaande jaren worden met deze methode meerdere milieueffecten mee berekend. Voor afval gebruikt onze verwerker conversiefactoren van CE Delft. Het woon-werkverkeer wordt geschat door de afstand tussen de geregistreerde standplaats en de woonplaats te vermenigvuldigen met het aantal geregistreerde reisdagen. Er is een correctie

gemaakt voor vakanties en ziekteverzuim, maar de kans bestaat dat er nog steeds meer woon-werkverkeer wordt gerapporteerd dan dat er daadwerkelijk wordt gereden. De afgelopen 5 jaar is de totale CO₂-uitstoot van 63,7 kiloton in 2012 afgenomen tot 43,6 kiloton in 2016. Hiermee hebben we de maatschappelijke kosten van onze CO₂-uitstoot (gebaseerd op de tabellen van CE Delft) verlaagd met €1.005.000,-.



Energie besparen

Achmea wil het 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 Meerjarenafspraken energie-efficiëntie (MJA3). Het MJA3 loopt van 2005 tot 2020. Achmea gebruikt 2006

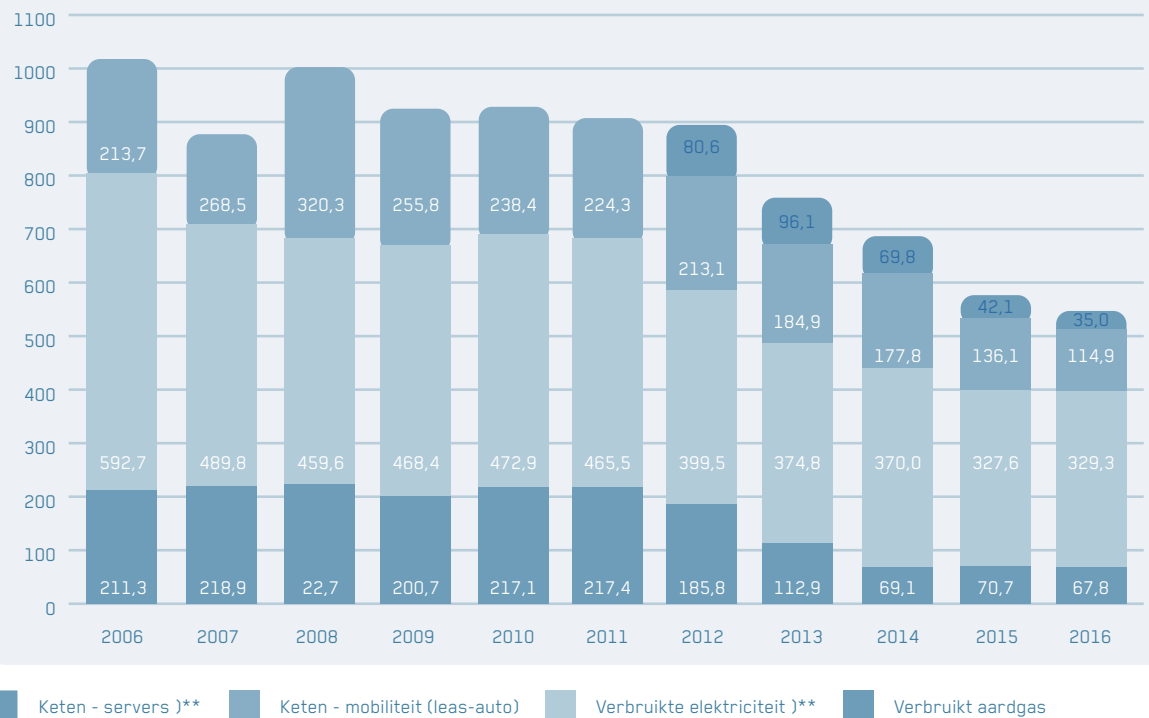
als basisjaar in verband met de fusie van Interpolis van eind 2005. In de periode 2006-2016 is het gemiddelde energieverbruik jaarlijks gedaald met circa 4,6%.

Naast het gebruik van fossiele brandstoffen werd 2,6% van de totale energiebehoefte in 2016 duurzaam opgewekt m.b.v. WKO (Warmte Koude Opslag).

VERDUURZAMING MOBILITEIT

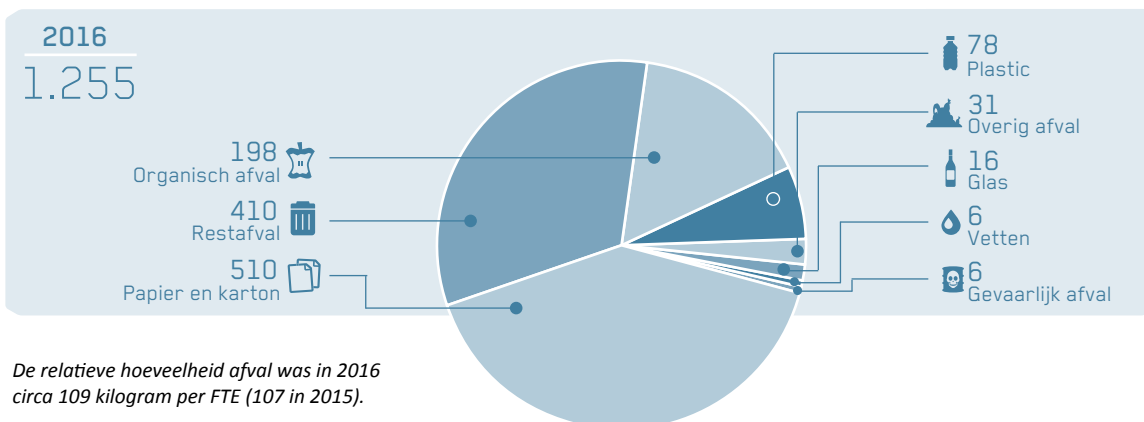
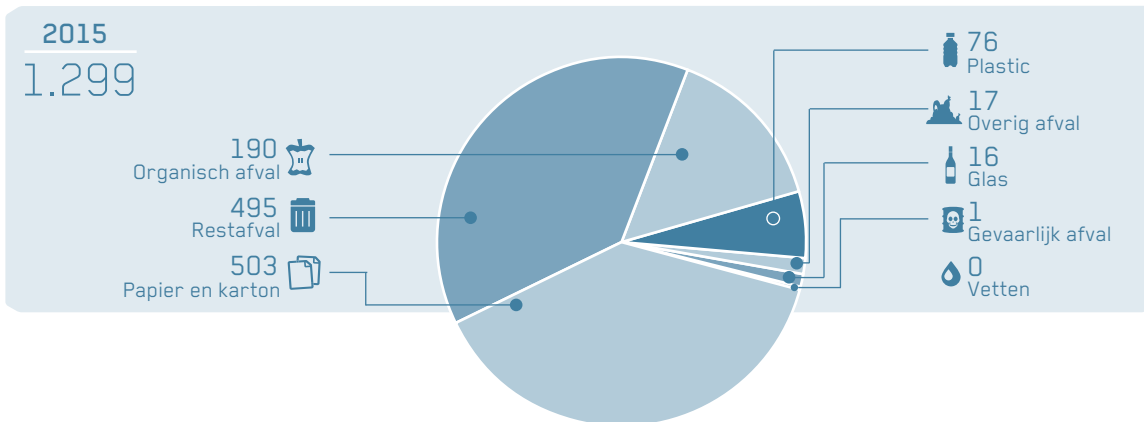
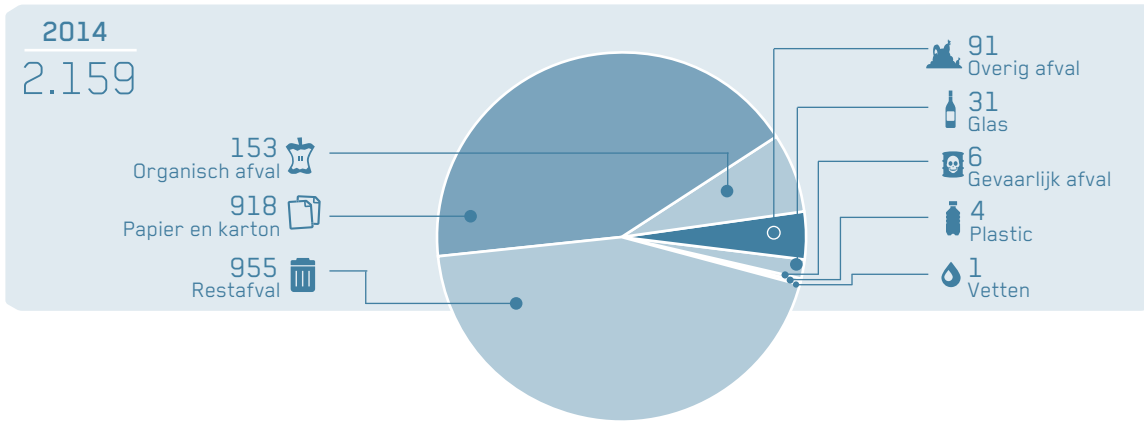
Samen met een groot aantal andere ondernemingen is Achmea ondertekenaar van de 'Dutch Business Sustainable Mobility Pledge'. De ondertekenaars geven aan dat zij hun woon-werkverkeer en zakelijke kilometers willen verduurzamen. Achmea heeft de leaseregeling aangepast met strengere eisen ten aanzien van de CO₂-uitstoot. Daarnaast zijn er in 2016 pilots gestart met meer duurzame leasemogelijkheden zoals het 'de pilot vakantie leaseauto' waarmee medewerkers de mogelijkheid krijgen om een kleinere auto te rijden en enkel gedurende de vakantieperiodes een grotere. Er kan afgezien worden van lease. Ook wordt elektrisch rijden aangemoedigd door bijvoorbeeld voor volledig elektrische auto's geen merkenbeperking op te leggen.

Energieverbruik (in gigajoule x 1000)



**) Vanaf 2016 is elektraverbruik inclusief netverliezen uitgedrukt in Joules, (omrekenfactor 9 ipv 3,6) dit is met terugwerkende kracht over de voorgaande jaren gecorrigeerd.

Ingezameld afval (in 1.000 kg)



De relatieve hoeveelheid afval was in 2016 circa 109 kilogram per FTE (107 in 2015).

Afval is grondstof

Jaarlijks wordt er ongeveer 1,3 miljoen kilo afval gegenereerd, waarvan een derde als restafval wordt verbrand. Daarmee gaan veel waardevolle grondstoffen verloren. Daarom is in 2014 begonnen met de inzet van diverse maatregelen om de beweging te maken van afvalmanagement naar grondstofmanagement. Onze medewerkers, cateraars, schoonmaakpartijen en grondstofverwerkingsleveranciers werken samen om alle grondstoffen goed te scheiden, gescheiden af te voeren en te verwerken tot groene energie en nieuwe producten. Dit levert een besparing op en we dragen deze schakels bij in de omschakeling naar een circulaire economie. Eind 2016 was circa 69% van het totale afval van Achmea als grondstof hergebruikt. Daarmee is de oorspronkelijke doelstelling van 80% niet gehaald. Ondanks de mogelijkheden die op de kantoorvloeren worden geboden om afval gescheiden aan te bieden vindt nog steeds 'vervuiling' van het restafval plaats met recyclebaar afval.

Minder papier door digitalisering

Mede door de verdere digitalisering is een daling van het papierverbruik waarneembaar. Het totale papierverbruik is gedaald van 115kg per FTE in 2015 naar 86 kg per FTE in 2016. Het verbruik van papier voor polissen is fors gedaald doordat er minder documenten per post worden verstuurd en door de implementatie van "The White Paper Factory" (printen op blanco papier vanaf de rol).

Verantwoord inkopen

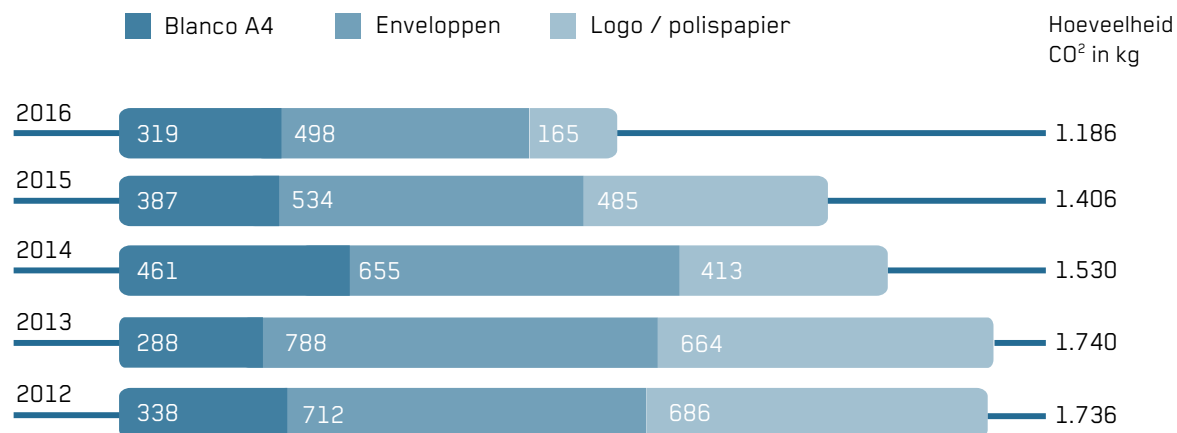
Achmea besteedt jaarlijks ongeveer €860 miljoen aan bedrijfsondersteunende inkoop. Belangrijke criteria hiervoor zijn prijs, kwaliteit en functionaliteit. Duurzaamheid wordt daar steeds vaker aan toegevoegd. Het beleid volgt twee paden. We werken met toeleveranciers die de duurzaamheidsambitie van Achmea onderschrijven en kopen producten in die aan aanvullende (duurzame) criteria

voldoen. In 2016 heeft Achmea zich aangesloten bij het FIRA Platform, een digitaal register waar bedrijven hun MVO-prestaties zichtbaar maken aan klanten. Het platform sluit aan bij internationale en nationale normen op het gebied van duurzaamheid zoals ISO 26000, ISO 20400 DIS, AA1000 en GRI. Hiermee zijn we ook naar onze klanten duidelijk over onze eigen duurzaamheidsprestaties.

Syntrus Achmea is de grootste vastgoed investeerder in Nederland. Voor dagelijks vastgoedbeheer is er met een keten van onderhouds- en schoonmaakbedrijven contracten afgesloten. Een kopgroep van IVBN (Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed, Nederland), waaronder Syntrus Achmea, heeft een tool ontwikkeld die het duurzaamheidsbeleid van ketenpartners monitort. Deze ketenpartners wordt in 2017 gevraagd om een duurzaamheidsverklaring te ondertekenen. Vervolgens ontvangen zij jaarlijks een enquête met vragen over hun duurzaamheidsbeleid. Doelstelling is om inzicht te krijgen in hun duurzaamheidsbeleid en ketenpartners bewust te maken van het belang van duurzaamheid. In eerste instantie stelt Achmea nog geen eisen aan de ketenpartners.

Achmea koopt ook schadeherstel in. Achmea selecteert en monitort schadeherstellers op kwaliteit van het herstel en de klantgerichte bedrijfsvoering. Over de inkoop van zorg is meer te lezen op www.zilverenkruis.nl.

Papierverbruik in Nederland (in 1.000 KG)



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	INVULLING/VERWIJZING
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 2016 - 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 medewerkers betrokkenheidprogramma's	Achmea Jaarverslag 2016 - Corporate governance . Achmea Jaarverslag 2016 - Maatschappelijke resultaten . Medewerkers kunnen bijdragen aan projecten van de Achmea Foundation.
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 2016 - 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 2016 - 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 2016 - Maatschappelijke resultaten
Ontwikkel of ondersteun alfabetiseringsprogramma's over risico's, verzekeringen en ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2016 - Maatschappelijke resultaten en Onze Klanten
MOGELIJKE ACTIES: CLAIMSAFHANDLING	INVULLING/VERWIJZING
Reageer altijd snel, eerlijk, zorgvuldig en transparant naar klanten en zorg ervoor dat claimsprocessen duidelijk worden uitgelegd en begrepen	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze klanten
Integreer ESG-aspecten in reparaties, vervangingen en andere claimsdiensten	Achmea Jaarverslag 2016 - 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	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze medewerkers
Zorg dat dekking, kosten en baten van producten en diensten relevant zijn en duidelijk uitgelegd en begrepen worden	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze klanten
MOGELIJKE ACTIES: VERMOGENSBEHEER	INVULLING/VERWIJZING
Integreer ESG-aspecten in investeringsbeslissingen (bijvoorbeeld door de Principles for Responsible Investment te implementeren)	Achmea Jaarverslag 2016 - 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 VERBODEN RISICO'S TE BEHEERSEN EN OPLOSSINGEN TE ONTWIKKELLEN

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 2016 - Onze processen en Bijlage B .
Voorzie klanten en leveranciers met informatie en hulpmiddelen die hen kunnen helpen bij het beheersen van ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2016 - Maatschappelijke resultaten en Onze processen en Bijlage B .
Integreer ESG-aspecten in aanbestedings- en selectieprocedures voor leveranciers	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze processen en Bijlage B .
Moedig klanten en leveranciers aan om transparant te zijn over ESG-aspecten en hier relevante richtlijnen bij te gebruiken	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze processen en Bijlage B .
MOGELIJKE ACTIES: VERZEKERAARS, HERVERZEKERAARS EN TUSSENPERSONEN	INVULLING/VERWIJZING
Bevorder het gebruik van de principes	Achmea Jaarverslag 2016 - Maatschappelijke resultaten
Ondersteun de opname van ESG-aspecten in beroepsonderwijs en ethische normen in de verzekeringssector	Achmea Jaarverslag 2016 - Onze Medewerkers

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 2016 - Maatschappelijke resultaten en Financiële resultaten
Voer de dialoog met overheden en toezichthouders om integraal risicomanagement en oplossingen voor overdracht van risico's te ontwikkelen	Achmea Jaarverslag 2016 - Strategie
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 2016 - Strategie
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 2016 - 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 2016 - Strategie
Voer de dialoog met media om het publiek bewust te maken van ESG-aspecten en goed risicobeheer te bevorderen	Achmea Jaarverslag 2016 - Strategie

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 2016 - Over dit verslag
Voer de dialoog met klanten, toezichthouders, kredietbeoordelaars en andere belanghebbenden om wederzijds begrip te creëren voor het gebruik van de Principles	Achmea Jaarverslag 2016 - Strategie
Voorzie klanten en leveranciers met informatie en hulpmiddelen die hen kunnen helpen bij het beheersen van ESG-aspecten	Achmea Jaarverslag 2016 - Maatschappelijke resultaten en Onze processen en Bijlage B .

INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
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. 19-21
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en mogelijkheden.	pp. 27-32
ORGANISATIEPROFIEL		
G4-3	Naam van de organisatie.	Achmea B.V.
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	pp. 4-6 en p. 22-23
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie.	Zeist, Nederland
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige activiteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesities die in het verslag aan de orde komen.	p. 6 en p. 22
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	pp. 16-17 en p. 272
G4-8	Afzetmarkten (geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden).	pp. 3-6 en p. 23
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	pp. 3-6 en p. 23
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).	p. 3 , pp. 41-43 en Bijlage F
G4-11	Percentage van het totale aantal werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt.	84% van het totale aantal medewerkers, welke werkzaam zijn voor Achmea, vallen onder de CAO van Achmea Interne Diensten N.V.
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie.	p. 24-25
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of leveringsketen van de organisatie.	p. 107
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	pp. 70-71



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieugerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven.	p. 16 , p. 63 , pp. 84-85 , p. 37 , Bijlage E , Bijlage F , Bijlage H en Bijlage I
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 Bedrijfstakpensioen-fondsen, Stichting Ondernemingspensioen-fondsen en Unie van Beroepspensioenfondsen
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. 136 Zie overzicht onder deze GRI-index.
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.	pp. 16-18 en pp. 27-32
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld.	p. 27
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
G4-21	Vermeld voor elk materieel onderwerp de afbakening buiten de organisatie.	Achmea heeft als grootste verzekeraar van Nederland een belangrijke rol in de maatschappij. Met onze producten dragen we bij aan de omgeving en de samenleving. De afbakening en reikwijdte zijn bepaald op basis van de materialiteitsanalyse met onze stakeholders. Onderstaand hebben we de afbakening per onderwerp verder toegelicht: - De impact van de materiële thema's Financiële zekerheid, Integriteit, veilige woon-, werk en leefomgeving, Goed werkgeverschap, Financiële performance, Klimaatverandering, Big Data, Bescherming van persoonsgegevens en een Beheerst beloningsbeleid vallen binnen de organisatie. De impact hiervan is voornamelijk van belang om in de toekomst op een solide financiële basis producten en diensten aan te bieden die aansluiten op de wensen van stakeholders en bijdragen aan een duurzame manier van waardecreatie.



INDICATOR	INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
	<ul style="list-style-type: none"> - De impact van de materiële thema's Verantwoord beleggen, Maatschappelijk geaccepteerd rendement, Duurzame en vernieuwende oplossingen voor wonen en zorg, solidariteit en Maatschappelijk betrokken ondernemen vallen zowel binnen als buiten de organisatie. Achmea draagt middels haar eigen bedrijfsvoering bij aan een duurzamere samenleving. - De impact van de materiële thema's Waarde voor de klant, Betaalbare en toegankelijke zorg, Pensioen en ouderdagsvoorzieningen en Medische vooruitgang vallen met name buiten de eigen organisatie. Externe factoren hebben impact op onze producten en diensten. <p>In de toelichting op de materialiteitsmatrix is specifiek beschreven op welke stakeholders de materiële onderwerpen betrekking hebben en de aan het onderwerp gerelateerde impact.</p>
G4-22	<p>Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>p. 35</u>: de definitie van het klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door het Verbond van Verzekeraars is in 2016 geherformuleerd. Hierdoor is vergelijking met eerdere jaren voor deze KPI niet meer mogelijk. - <u>p. 46</u>: de grondslag voor de KPI m.b.t. partnertevredenheid Rabobank bestaat niet meer door een organisatiewijziging in 2016. Als gevolg van wijzigingen in verantwoordelijkheden tussen Achmea en Rabobank is het partner- tevredenheidsonderzoek in 2016 niet uitgevoerd. - <u>Bijlage G</u>: Conversiefactor van kWh naar MJ is aangepast van 3,6 naar 9, zodat deze gelijk is getrokken met hetgeen gebruikt wordt in de MJA3-rapportages. Ook de cijfers in de vergelijkende jaren zijn hierop aangepast.
G4-23	<p>Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslagperiodes ten aanzien van reikwijdte en afbakening.</p> <p>Dit jaar rapporteert Achmea via Core en zijn overige aspecten buiten de beschouwing gelaten.</p>



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
OVERLEG MET BELANGHEBBENDEN		
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	pp. 16-17 en Bijlage B
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	pp. 16-17 , P. 27 en Bijlage B
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.	pp. 16-17 , pp. 27-31 en Bijlage B
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.	pp. 16-17 , p. 27 en overzicht onder deze GRI-index
VERSLAGPROFIEL		
G4-28	Verslagperiode (bijvoorbeeld boekjaar of kalenderjaar) waarop de verstrekte informatie betrekking heeft.	2016
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag (indien van toepassing).	26 maart 2015
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks, etc.).	Jaarlijks
G4-31	Contactpersoon voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan.	Colofon
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 materieel 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. Voor het externe assurance rapport wordt verwezen naar pp. 290-292 .
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.	p. 77



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
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. 83-91 Ons organogram is te vinden op www.achmea.nl
ETHIEK EN INTEGRITEIT		
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode.	pp. 83-91
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. 83-91
MATERIËLE 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. 27 en pp. 50-70 . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd.	p. 60 en p. 100-107
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. 32 , p. 49 , Bijlage C,D en H . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-EN1	Gebruikte materialen in gewicht of volume	Bijlage H
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. 27 en Bijlage H . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-EN3	Energieconsumptie binnen de organisatie	Bijlage H
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.	Bijlage H
G4-EN15	Directe broeikasgasemissies (scope 1)	Bijlage H
G4-EN16	Energie indirecte broeikasgasemissies (scope 2)	Bijlage H
G4-EN17	Andere indirecte broeikasgasemissies (scope 3)	Bijlage H



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
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.	Bijlage H . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-EN23	Totaal gewicht van afval per type en verwerkingsmethode	Bijlage H
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. 27 en pp. 43-45 . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio.	Bijlage F . Voor de onderverdeling naar regio heeft Achmea nog geen percentages beschikbaar. De ambitie is dit volgend jaar wel te rapporteren.
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. 27 , pp. 41-43 . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-LA10	Programma's voor competentie management en 'een leven lang leren', waardoor de blijvende inzetbaarheid van medewerkers wordt gegarandeerd en zij geholpen worden bij het afronden van hun loopbaan.	pp. 41-43
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. 27 , pp. 41-43 en Bijlage F . Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere diversiteitsindicatoren.	Bijlage F We rapporteren niet alle voorgestelde diversiteitsindicatoren omdat onze stakeholders ons verzoeken deze niet op deze manier te rapporteren.
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. 27 en pp. 83-91 . Zie overzicht onder deze GRI-index
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 Duurzaamheidsverklaring is van toepassing op alle toeleveranciers van Achmea in Nederland.



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
NALEVING VAN WET- EN REGELGEVING		
DMA	<p>a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.</p> <p>b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.</p> <p>c. Evaluatie van de managementaanpak.</p>	p. 28, pp. 65-66 en p. 78. Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-SO8	<p>a. Vermeld significante boetes en sancties in termen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> Totale monetaire waarde van significante boetes Totaal aantal niet-monetaire sancties Zaken die ingediend zijn bij mechanismen voor geschillenbeslechting <p>b. Als de organisatie geen gevallen heeft geïdentificeerd waar wet- en regelgeving niet werd nageleefd, is een korte verklaring van dit feit is voldoende.</p> <p>c. Rapporteer de context waartegen significante boetes en niet-monetaire sancties werden gemaakt.</p>	Er zijn geen significante boetes en sancties in 2016.
INFORMATIE OVER PRODUCTEN EN DIENSTEN		
DMA	<p>a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.</p> <p>b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.</p> <p>c. Evaluatie van de managementaanpak.</p>	p. 28 en pp. 35-37. Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-PR5	Resultaten van klanttevredenheidsonderzoek.	pp. 35-37 en Bijlage E
PRIVACY KLANTEN		
DMA	<p>a. Vermeld waarom het onderwerp materieel is en de impact van het onderwerp.</p> <p>b. Vermeld hoe de organisatie omgaat met het materiële onderwerp en de impact ervan.</p> <p>c. Evaluatie van de managementaanpak.</p>	p. 28 en pp. 46-47. Zie overzicht onder deze GRI-index
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het verlies van klantgegevens.	Er zijn 3 klachten bekend over inbreuken op de privacy van de klant (13 in 2015). Daarbij is geen sprake van kwijtgeraakte klantgegevens. In 2016 heeft Achmea 198 datalekken gemeld.



INDICATOR		INVULLING/VERWIJZING/TOELICHTING
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. 28 en pp. 35-37 . Zie overzicht onder deze GRI-index
FS6	Onderverdeling (in percentages) van de portfolio van de bedrijfsonderdelen van de organisatie naar regio, grootte (micro/middelgroot/groot) en sector	pp. 4-6 , p. 16 en p. 129 . 94% van de omzet wordt generaliseerd in Nederland. Vanwege deze sterke nederlandse invloed wordt een verdeling naar regio niet relevant geacht.
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. 28 en pp. 63-64 . Zie overzicht onder deze GRI-index
FS10	Percentage en aantal bedrijven uit portfolio waarmee gesproken is over sociale- en milieukwesties	pp. 63-64 en Bijlage G
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. 27 en pp. 37-40 . Zie overzicht onder deze GRI-index
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen	Initiatieven op het vlak van digitale toegang wordt beschreven op: pp. 7-9 , pp. 38-41 , pp. 44-46 en pp. 47-49 .



MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING	VOORNAAMSTE PARTIJEN UIT VIER-STAKEHOLDER-MODEL DIE HET ONDERWERP NAAR VOREN BRENGEN	VERWIJZING NAAR HET JAARVERSLAG 2016	CORRESPONDEREND GRI-ASPECT	SCOPE VAN INFORMATIE IN JAARVERSLAG 2016	GERELATEERDE ACHMEA-KPI
Waarde voor de klant	Klanten	Onze klanten en bijlage E	Informatie over producten en diensten	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Klanttevredenheid en Keurmerk Klantgericht Verzekeren
Betaalbare en toegankelijke zorg	Klanten en Aandeelhouders	Onze maatschappelijke resultaten en Onze financiële resultaten	Productportfolio, Lokale gemeenschappen	Achmea in Nederland	-
Duurzame en vernieuwende oplossingen voor wonen en zorg	Aandeelhouders	Onze maatschappelijke resultaten en Onze financiële resultaten	Productportfolio	Achmea in Nederland	-
Pensioenen en oudedagsvoorzieningen	Klanten en Aandeelhouders	Onze maatschappelijke resultaten , Onze klanten , Onze processen en Onze financiële resultaten	Productportfolio	Achmea in Nederland	-
Verantwoord beleggen	Klanten en Aandeelhouders	Onze financiële resultaten en Bijlage H	Actief aandeelhouderschap, Productportfolio, Anti-corruptie	Achmea Groep	-
Solidariteit	Klanten	Onze maatschappelijke resultaten en Onze financiële resultaten	Productportfolio	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Integriteit	Klanten en Medewerkers	Corporate Governance	Anti-corruptie, Compliance	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Veilige woon-, werk- en leefomgeving	Klanten	Onze maatschappelijke resultaten	Energie, Emissies, Materialen, Productportfolio,	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Maatschappelijk betrokken ondernemen	Klanten en Medewerkers	Onze maatschappelijke resultaten	Lokale gemeenschappen	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-
Financiële zekerheid	Klanten	Onze klanten en Onze maatschappelijke resultaten	Informatie over producten en diensten, Productportfolio	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Klantbelang dashboard AFM
Maatschappelijk geaccepteerd rendement	Aandeelhouders	Onze financiële resultaten	Economische prestaties	Achmea Groep	Kostenreductie 2014-2016 en Solvabiliteitsratio (IGD)
Goed werkgeverschap	Medewerkers	Onze medewerkers	Werkgelegenheid, Opleiding en onderwijs, Diversiteit en gelijke kansen	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Medewerkerbetrokkenheid
Financiële performance	Aandeelhouders	Onze financiële resultaten	Economische prestaties	Achmea Groep	Kostenreductie 2014-2016, S&P-rating en Solvabiliteitsratio (IGD)
Klimaatverandering	Klanten, Partners en Aandeelhouders	Onze financiële resultaten , Onze maatschappelijke resultaten en Onze processen	Energie, Emissies, Materialen, Afval	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	-

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING	VOORNAAMSTE PARTIJEN UIT VIER-STAKEHOLDER- MODEL DIE HET ONDERWERP NAAR VOREN BRENGEN	VERWIJZING NAAR HET JAARVERSLAG 2016	CORRESPONDEREND GRI-ASPECT	SCOPE VAN INFORMATIE IN JAARVERSLAG 2016	GERELATEERDE ACHMEA-KPI
Big Data	Klanten en Partners	<u>Onze maatschappelijke resultaten</u> en <u>Onze processen</u>	Privacy klanten	Achmea in Nederland, exclusief derdenbedrijven	Mate van digitalisering
Bescherming van persoonsgegevens	Klanten	<u>Onze klanten</u> , <u>Onze maatschappelijke resultaten</u> en <u>Onze processen</u>	Privacy klanten, Informatie over producten en diensten	Achmea Groep	Klantbelang dashboard AFM
Medische vooruitgang	Klanten	<u>Onze maatschappelijke resultaten</u>	Productportfolio	Achmea in Nederland	-
Beheerst beloningsbeleid	Aandeelhouders	<u>Corporate governance</u>	Economische prestaties, Naleving van wet- en regelgeving	Achmea Groep	-



Dit is de Nederlandse vertaling van het jaarrapport van Achmea over 2016. Van dit verslag is een Engelse versie beschikbaar. In geval van verschillen tussen beide versies prevaleert de Nederlandse tekst. Het jaarrapport is te downloaden op de website van Achmea: www.achmea.nl.

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

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

Investor Relations
investors@achmea.com

Achmea MVO
mvo@achmea.nl

telefoon 030 693 70 00
www.achmea.nl

Editor
Jan Jaap Omvlee

Vormgeving
Sensum, Almere