



## Jaarverslag 2016

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.



# Inhoudsopgave

## Bestuursverslag

Profiel van de organisatie	5
2016 in beeld	7
Woord van de Raad van Bestuur	8
De strategie van CZ groep	10
Verslag van de Raad van Commissarissen	16
Waarde voor klant en maatschappij	18
CZ groep in de samenleving	28
Verslag van de Ledenraad	32
Organisatie	34
Stakeholders aan het woord	41
Governance	43
Risicomanagement	48

## Kerncijfers

75

## Geconsolideerde jaarrekening 2016

Geconsolideerde balans per 31 december 2016	77
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	78
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	78
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2016	79
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	82
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	89

## Enkelvoudige jaarrekening 2016

Enkelvoudige balans per 31 december 2016	96
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	97
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016	97
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	99
Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	105

## Overige gegevens

Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat	109
Controleverklaring	110

## Bijlagen bij Bestuursverslag

Over dit verslag	53
Maatschappelijke & financiële kerncijfers	54
Stakeholderdialoog 2016	55
Toelichting op materiële thema's	57
Bestuur CZ groep 2016	59
Beloningsbeleid CZ groep 2016	60
Begrippenlijst	62
GRI-index	64

# Bestuursverslag

Profiel van de organisatie	5
2016 in beeld	7
Woord van de Raad van Bestuur	8
De strategie van CZ groep	10
Verslag van de Raad van Commissarissen	16
Waarde voor klant en maatschappij	18
CZ groep in de samenleving	28
Verslag van de Ledenraad	32
Organisatie	34
Stakeholders aan het woord	41
Governance	43
Risicomanagement	48

# Profiel van de organisatie

CZ groep is een niet op winst gerichte zorgverzekeraar. Wij maken ons hard voor een solidair zorgstelsel. Wij zetten ons in om zorg in Nederland te verbeteren en betaalbaar en toegankelijk te houden voor iedereen die het nodig heeft.

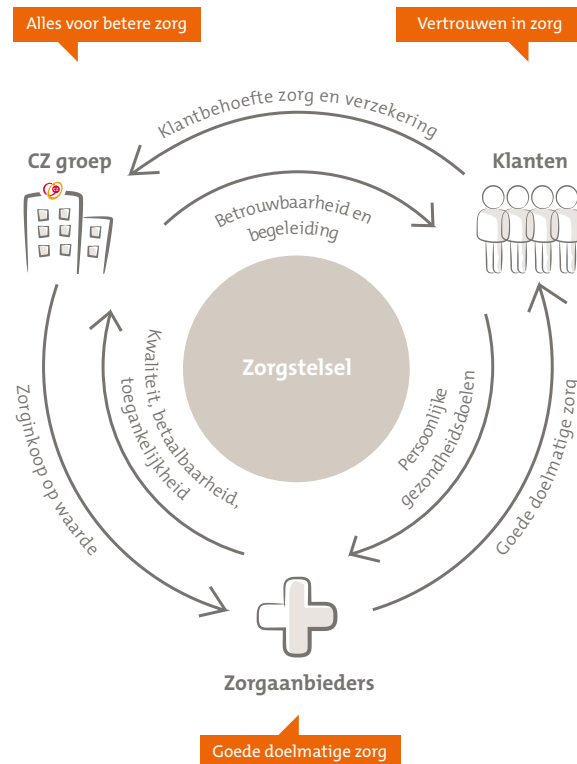
## Onze kernactiviteiten

De kernactiviteit van CZ groep is het uitvoeren van de basisverzekering. Dit is de verplichte verzekering tegen ziektekosten. Daarnaast bieden we aanvullende verzekeringen en hebben we specifieke producten voor werkgevers, zoals collectieve zorgverzekeringen en bedrijfsgezondheidsprogramma's. Als onderlinge waarborgmaatschappij hebben wij geen winstoogmerk. Dit betekent dat eventuele positieve resultaten niet als winst aan personen of partijen worden uitgekeerd, maar uitsluitend worden ingezet om de noodzakelijke reserves op peil te houden en om de premie voor onze klanten zo stabiel en laag mogelijk te houden.

## Onze toegevoegde waarde in de keten

Het Nederlandse zorgstelsel is gebaseerd op de driehoek verzekerde, zorgaanbieder en zorgverzekeraar. De overheid bepaalt de inhoud van de basisverzekering en legt jaarlijks de belangrijkste kaders vast: welke zorg vergoed wordt, hoeveel deze zorg in totaal mag kosten (het 'macro budgettair zorgkader'), hoe hoog het verplichte eigen risico is en wat de eigen bijdrage is voor bepaalde soorten zorg. De zorgverzekeraar voert binnen deze kaders de basisverzekering uit. CZ groep neemt vanuit deze positie een regisseursrol op zich. Doordat wij voor veel klanten tegelijk inkopen, kunnen wij ons hard maken voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. In onze gesprekken met zorgverleners komen thema's aan de orde als het centraal stellen van de patiënt, het maken van goede afspraken tussen zorgverleners onderling en doelmatigheid. CZ groep levert toegevoegde waarde aan verzekerden door hen te begeleiden en wegwijs te maken in zorg en door hun

belangen in ons zorginkoopbeleid mee te nemen. Wij informeren hen zo optimaal mogelijk en stellen hen in staat keuzes te maken in hun zorgproces. Zo komen zij goed beslagen ten ijs bij hun zorgverlener(s). Dit alles doen wij op een manier die bij ons past: met lef, betrokkenheid en visie.



## Onze merken

Naast het merk CZ voert CZ groep ook de basisverzekering(en) en aanvullende verzekering(en) van de merken Delta Lloyd en OHRA.



delta lloyd

OHRA Direct geregeld

Wij zijn verzekeraar/risicodragers van Delta Lloyd Zorgverzekering N.V., OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. Ons totale marktaandeel is 21 procent. De zorgverzekeringen van Delta Lloyd en OHRA worden door Delta Lloyd Groep gedistribueerd.\*

## Onze distributie

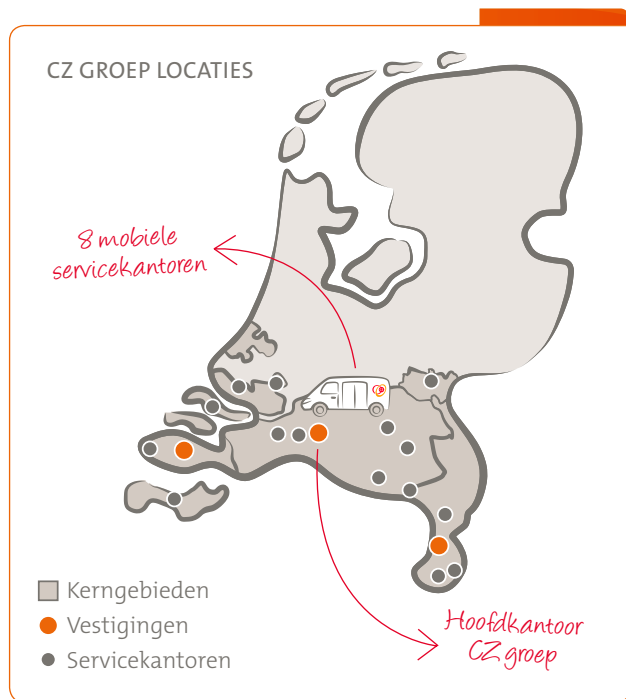
CZ groep wil voor alle verzekerden op een persoonlijke manier toegankelijk zijn. Wij zijn benaderbaar via onze servicekantoren en mobiele kantoren, via de telefoon, per e-mail, op social media (Facebook, Twitter en LinkedIn), via Whatsapp en onze website (met chatfunctie). Naast deze eigen, directe kanalen, is CZ groep benaderbaar via de contactkanalen van Delta Lloyd Groep (voor de merken Delta Lloyd en OHRA) en werken wij samen met een groot aantal assurantietussenpersonen en -makelaars. Zij verkopen de producten van CZ groep en zijn ook aanspreekpunt voor verzekerden.

## Onze organisatie

Om klanten zo goed mogelijk te helpen, worden de operationele processen van CZ groep op verschillende locaties uitgevoerd. In 2016 werkten wij vanuit drie vestigingen, vijftien servicekantoren, vijf spreekuurlocaties en acht mobiele kantoren. Ons netwerk van vestigingen en kantoren, onze online dienstverlening via onder meer [www.cz.nl](http://www.cz.nl), onze klantenservice en het CZ Zorgteam spelen een belangrijke rol in onze dienstverlening naar klanten. Centrale aansturing van onze organisatie vindt plaats vanuit onze hoofdlocatie in Tilburg.

## CZ Zorgkantoor

CZ groep is in zes regio's concessiehouder voor de Wet langdurige zorg (Wlz). Wij regelen in deze regio's via CZ Zorgkantoor de Wlz-zorg voor alle inwoners, ongeacht of zij CZ-verzekerde zijn of niet. Het gaat hierbij zowel om zorg in natura als om persoonsgebonden budgetten (pgb's). CZ Zorgkantoor informeert en adviseert klanten over de



zorg die nodig is en bemiddelt als een klant een klacht heeft over een zorgverlener. In 2016 bedroegen de zorgkosten via CZ Zorgkantoor 3,69 miljard euro.

### Onze samenwerkingen

Voor onze kernactiviteiten werken we samen met Delta Lloyd Groep, Stichting CbusineZ en HumanTotalCare.

#### Delta Lloyd Groep

CZ groep heeft een strategische samenwerking met Delta Lloyd Groep (DLG) waarbij CZ groep verzekeraar/risicodrager is van de zorgverzekeringen voor de labels OHRA en Delta Lloyd. DLG is verantwoordelijk voor marketing, communicatie en verkoop van de zorgproducten onder eigen label.\* CZ groep controleert commerciële uitingen rond deze labels wel op juistheid en compliance-aspecten. Over de kwaliteit van de

informatieverstrekking aan klanten door het callcenter van DLG zijn afspraken gemaakt. CZ groep heeft een tweedelijns servicedesk voor vragen die niet (direct) door medewerkers van het callcenter DLG kunnen worden beantwoord.

#### Stichting CbusineZ

Stichting CbusineZ is een aan CZ groep gelieerde partij die als doel heeft de ontwikkeling van vernieuwende producten en diensten voor de zorgbranche te initiëren en stimuleren. Het gaat om activiteiten die niet volledig tot de kernactiviteiten van CZ groep behoren, maar wel een positieve bijdrage kunnen leveren aan goede, betaalbare en toegankelijke zorg in Nederland.

#### HumanTotalCare

CZ groep wil een grote rol spelen in bedrijfszorg. Het landelijk opererende HumanTotalCare (HTC), een ervaren dienstverlener op het gebied van arbeid en gezondheid, is hiervoor een ideale partner. Samen met HTC helpt CZ groep bedrijven om de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te verbeteren. CZ groep en HTC vullen elkaar qua ervaring en inzicht in bedrijfsgezondheid aan en bieden samen een compleet pakket van diensten en producten aan werkgevers aan.

\* Eind december 2016 heeft DLG overeenstemming bereikt over de overname van Delta Lloyd en OHRA door Nationale Nederlanden. De definitieve gevolgen van deze overname worden bekend na de aandeelhoudersvergadering in het voorjaar van 2017. CZ groep volgt de ontwikkelingen.

# 2016 in beeld



# Woord van de Raad van Bestuur



Tien jaar geleden, in 2006, werd de Zorgverzekeringswet (Zvw) geïntroduceerd. Sindsdien heeft CZ groep zich tot doel gesteld een registerspositie in de zorg te vervullen. We geven steeds beter invulling aan deze rol en bewijzen regelmatig een koploper te zijn als het gaat om het goed, betaalbaar en toegankelijk houden van zorg. We kijken terug op diverse mijlpalen en geloven in de mogelijkheden die het zorgstelsel aan verzekerden biedt. In een tijd vol veranderingen – waarin zorginkoop steeds complexer wordt, politieke veranderingen plaatsvinden en de zorgkosten nog altijd stijgen – zien wij meer dan ooit de toegevoegde waarde van onze rol.

## 10 jaar Zorgverzekeringswet

De introductie van de Zvw in 2006 was de eerste stap op weg naar het huidige zorgstelsel dat gebouwd is op de pijlers van (gereguleerde) marktwerking en solidariteit. Dat jaar onderhandelden wij als zorgverzekeraar voor het eerst met

aanbieders over de prijs en kwaliteit van zorg. Hoewel zorgverzekeraars pas in 2016 nagenoeg volledig risicodragend zijn geworden, heeft CZ groep dit altijd als uitgangspunt genomen. Vanaf de start van het stelsel hebben wij de maatschappelijke opdracht om zorg goed, betaalbaar en toegankelijk te houden als onze 'license to operate' omarmd. We willen het goed doen voor onze klanten op het gebied van prijs en kwaliteit van zorg. Al in 2005 stonden wij aan de wieg van het Gezamenlijk Preferentiebeleid voor geneesmiddelen, waarmee substantiële besparingen zijn behaald. In 2010 waren wij de eerste zorgverzekeraar die begon met selectieve inkoop (borstkankerzorg). Daarmee zetten wij de discussie in gang dat er wel degelijk kwaliteitsverschil is tussen aanbieders en dat zorg beter georganiseerd kan worden. Afgelopen jaar maakten we als eerste zorgverzekeraar de ziekenhuis-

‘Zorgen dat de zorg beter wordt en dat we uiteindelijk samen de doktersrekening nog kunnen betalen. Dát is ons doel.’

Vakblad Communicatie, september 2016

‘Een stelsel met private partijen is juist zo interessant omdat we de lat voor kwaliteit hoger kunnen leggen. Destijds dachten de mensen: het zal wel aan minimumeisen voldoen, maar CZ vond dat gewoon niet goed genoeg. En dat mag je zeggen.’

ZN Nieuwsbrief, april 2016

tarieven openbaar en gingen we op die manier het debat aan over de gewenste en soms geëiste transparantie en het nut daarvan. Dit zijn enkele mijlpalen waar wij met trots op terugkijken. Als zorgverzekeraar van zo'n 3,5 miljoen verzekerden en als private partij met een publiek doel kunnen we veel en doen we ook veel. Met resultaat. Het gaat ons om het bewaken van de solidariteit. Dat kan alleen als de premie betaalbaar en de kwaliteit van de zorg hoog blijft voor iedereen.

## CZ groep in 2016

In 2016 hebben we ons onverminderd ingezet voor onze missie 'Alles voor betere zorg'. We baseren de voorwaarden van ons inkoopbeleid steeds meer op de concrete waarde die zorg voor de klant oplevert. We betrekken verzekerden bij ons inkoopbeleid en bij de controle van nota's. We wonnen in april met het Catharina Ziekenhuis de Value Based Healthcare Prize 2016 voor ons zorgcontract, waarin de kwaliteit van zorg leidend is voor de beloning. We staken onze nek uit om ziekenhuis Bernhoven in Uden te faciliteren om te krimpen in omzet en de door hen geleverde zorg te verbeteren. We sloten een contract met het Zuyderland Medisch Centrum om bestaande eHealth-toepassingen te testen als substitutie van reguliere zorg. En we zetten verder in op de behandelindex, die spiegelinformatie biedt aan paramedisch zorgverleners – zoals fysiotherapeuten – om hen te stimuleren efficiënt zorg te verlenen. Dit zijn enkele voorbeelden van onze inspanningen in het zorgveld in 2016.



Hiernaast werken wij hard aan het verlenen van persoonlijke, excellente dienstverlening aan onze verzekerden. Afgelopen jaar gaven onze CZ-verzekerden een 8,0 voor onze service. Een rapportcijfer dat ons inspireert om door te gaan op de ingeslagen weg van 'service & gemak'. Ook de aanwinst van nieuwe verzekerden voor het vijfde jaar op rij (in 2016: 39.000, in 2017: 91.000) en een laag uitstroompercentage (seizoen 2016-2017 label CZ 3,7%, marktgemiddelde 6,4%) geven aan dat verzekerden vertrouwen hebben in CZ groep. Wij willen onze verzekerden verrassen door vooruit te denken en hen vanuit onze kant ook met vertrouwen te benaderen. De kracht hiervan hebben we in 2016 in bijzondere vorm laten zien door verzekerden met betalingsproblemen zelf te laten bepalen hoe zij betalen. Een menselijk, laagdrempelig beleid waarmee we zowel voor de verzekerde als voor onze organisatie de beste resultaten behalen.

In 2016 realiseerden we een omzet van 8.921 miljoen euro en een bedrijfsresultaat van 15 miljoen euro negatief. Wij voldoen in ruime mate aan de solvabiliteitseisen. We hebben voor de basisverzekering 415 miljoen euro ingezet om de premie van 2017 minder hard te laten stijgen dan eigenlijk nodig is. Hiermee hebben we opnieuw een verlieslatende premie gesteld waarbij de noodzakelijke premiestijging op de basisverzekering beperkt is tot 7,5% (bij een eigen risico van 385 euro). Ook voor onze aanvullende verzekering hielden wij de premies laag door 21 miljoen euro van onze reserves in te zetten. Bij CZ groep gaan overreserves uiteindelijk via premiedemping terug naar onze verzekerden. Wij zijn een

‘ **Het zorgstelsel kan niet zonder een partij als zorgverzekeraars die de zorguitgaven bewaakt. Zorg is geen gratis bier voor iedereen. Iemand moet de moed hebben om te zeggen dat de tap dicht moet.** ’ Zorgvisie december 2016

onderlinge waarborgmaatschappij en hebben geen winstoogmerk. Om te zorgen voor een geleidelijke premieontwikkeling spreiden we de inzet van onze overreserves over meerdere jaren. En we blijven dat doen zolang het kan.

### 2017 en verder

Terugkijkend op de eerste tien jaar Zorgverzekeringswet is er al veel bereikt. De wachtlijsten die er voor 2006 waren, zijn afgenomen, op farmacie en specialistische zorg is fors bespaard (zonder aan kwaliteit in te boeten), solidariteit is in het stelsel verankerd, de zorgkosten stijgen minder snel en de kwaliteit van zorg is hoog. CZ groep heeft hier op meerdere fronten aan bijgedragen en met regelmaat een verschil weten te maken. Soms door het debat aan te jagen, soms door richting te geven en soms door zaken fundamenteel anders aan te pakken. Uitdagingen voor de toekomst zijn het meer inzichtelijk krijgen van de kwaliteit van zorg en het beheersen van de zorgkosten. We focussen ons meer en meer op kwaliteit zoals deze door een individuele patiënt wordt ervaren. Behandelingen moeten persoonlijker worden en de patiënt moet beter en meer kunnen meebeslissen. Bovendien moet er kritischer gekeken worden naar de noodzaak van behandeling. Wij pleiten daarom voor het inzetten van zogenaamd kijk- en luistergeld voor artsen, waardoor ze tijd kunnen declareren voor gesprekken met de patiënt, in plaats van alleen betaald te worden voor 'productie'. Op dit en meer zetten wij de komende jaren in. In combinatie met het verbeteren en doorontwikkelen van onze service en dienstverlening aan verzekerden, aan werkgevers en in dialoog met onze stakeholders.

Raad van Bestuur CZ groep

Wim van der Meeren  
Arno van Son

### 2006-2016: DE STAPSGEWIJZE INTRODUCTIE VAN HET NIEUWE ZORGSTELSEL

In 2006 heeft de Zorgverzekeringswet (Zvw) de Ziekenfondswet vervangen. Deze wet was aan herziening toe omdat de zorgkosten in ons land in rap tempo toenamen en niet altijd duidelijk was waar het geld aan uitgegeven werd. Ook waren er lange wachtlijsten en het verschil tussen arm en rijk was groot. Met de introductie van de Zvw heeft Nederland een zorgstelsel gekregen dat gebaseerd is op gereguleerde marktwerking. Er is concurrentie tussen aanbieders van zorg (de zorgverleners) en inkopers van zorg (de zorgverzekeraars). Deze concurrentie stimuleert zorgaanbieders om goede kwaliteit te leveren tegen scherpe prijzen en daagt zorgverzekeraars uit om goede en betaalbare zorg voor hun klanten in te kopen. Klanten hebben de keuze om de zorgverzekeraar te kiezen die hen het beste aanbod doet en ze kunnen ervoor kiezen om zich aanvullend te verzekeren. Bovendien is er door het verschuiven van de regie van de (centrale) overheid naar (decentrale) zorgverzekeraars meer aandacht voor de inkoop van zorg op maat in regio's. De introductie van het nieuwe zorgstelsel is niet van de ene op de andere dag geregeld. In een aantal grote stappen is het stelsel de afgelopen tien jaar opgebouwd. De allerlaatste stap volgt in 2018.

#### Ontwikkeling zorgstelsel

2005	Introductie dbc in ziekenhuizen
2006	Invoering zorgverzekeringsstelsel
2009	Start onderhandelen over vrije prijzen
2012	Vereenvoudiging dbc-systematiek
2014	Einde overgangsregeling ziekenhuizen
2015	Zorgverzekeraars dragen volledig risico voor de zorginkoop
2018	Einde overgangsregeling vastgoed

# De strategie van CZ groep

De missie van CZ groep is 'Alles voor betere zorg'. We helpen de klant de best mogelijke zorg te krijgen tegen een stabiele lage premie en sturen in het zorgveld op hoge kwaliteit, beheersing van kosten en goede toegankelijkheid.

Onze kerntaak is in basis een maatschappelijke opdracht. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is dan ook intrinsiek onderdeel van onze strategie. In 2016 hebben wij het waardecreatiemodel voor CZ groep doorontwikkeld om zichtbaar te maken op welke manier CZ groep met zijn bedrijfsmodel en -activiteiten maatschappelijke impact heeft (waarde creëert).

## Externe ontwikkelingen

Onze langetermijnstrategie is gericht op het creëren van waarde voor klant en maatschappij. De strategie van CZ groep is vastgelegd in de visie 'CZ 2020'. We herijken de strategie, afgeleide doelen en speerpunten jaarlijks aan de hand van de ontwikkelingen in de wereld om ons heen en de belangen van stakeholders. Zo zorgen we ervoor dat ons beleid actueel en relevant blijft.

## Politieke ontwikkelingen: verkiezingen 2017

In aanloop naar de verkiezingen in maart 2017 zagen we het politieke debat feller worden. Zorg is een belangrijk thema voor de politieke partijen. Dat betekent dat het maatschappelijk debat over de zorg en het zorgstelsel intensiveert. Niet alleen de politieke partijen, maar ook diverse andere bewegingen en belangengroepen roeren zich. Belangrijke thema's zijn solidariteit, het eigen risico, de zorgkostenontwikkeling, de marktwerking in zorg, de rol van de zorgverzekeraars en de houdbaarheid van het stelsel. CZ groep vindt het belangrijk dat de rol van de zorgverzekeraars goed belicht wordt.

## Toenemende zorgvraag: druk op solidariteit

De zorgvraag in Nederland stijgt sterk en verandert. Zo neemt het aantal mensen met ouderdomsziekten fors toe. Multimorbiditeit, beperkingen en chronische ziekten komen steeds meer voor. Dit vraagt enerzijds om aandacht van CZ groep voor een groeiende groep verzekerden die baat heeft bij persoonlijke begeleiding en ondersteuning bij zelfmanagement. Anderzijds vraagt het om een andere kijk op het zorglandschap. Een toenemende zorgvraag zet de solidariteit in het stelsel onder druk. Het is hiervoor belangrijk dat de belangen van de patiënt nog meer centraal komen te staan en zorg echt op maat wordt geleverd. Wij stimuleren dit door meer en meer 'zorginkoop op waarde' toe te passen.

## Veranderende verhoudingen: contracteren wordt complexer

Het afsluiten van contracten met zorgaanbieders wordt om meerdere redenen complexer. De hoofdlijnenakkoorden - die de afgelopen jaren hebben bijgedragen aan matiging van zorgkostenontwikkeling - lopen eind 2017 af. Zorgaanbieders vragen in toenemende mate gedurende het jaar om verhoging van het afgesproken omzetplafond. Bovendien worden, met name voor dure geneesmiddelen, nacalculatie-afspraken gemaakt aanvullend op de reguliere plafondafpraak. CZ groep wil samen met andere zorgverzekeraars in gesprek treden met VWS en zorgverleners om te komen tot een nieuwe agenda waarin de effecten van onder meer dure geneesmiddelen worden meegenomen. Ook bekijken we voor de inkoop van 2018 alternatieve inkoopinstrumenten voor de jaarlijkse plafondafspraken.

## Technologische innovatie: steeds meer mogelijkheden met privacy-uitdagingen

De wereld om ons heen digitaliseert en technologische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op. De klant en de samenleving verwachten in toenemende mate dat CZ groep online beschikbaar is en werkt. Dit alles biedt kansen

en mogelijkheden om nieuwe functionaliteiten en diensten voor verzekerden te introduceren. En het biedt in zorg kansen om tot vernieuwing en verbetering te komen. CZ groep volgt de ontwikkelingen van onder meer 'Data science' en 'blockchain' op de voet, en we onderzoeken op welke wijze we waardevolle toepassingen kunnen initiëren of mee-ontwikkelen. Hierbij hebben we speciale aandacht voor de privacyvraagstukken die met data in zorg samenhangen, want de privacy van onze verzekerden willen wij te allen tijde gewaarborgd hebben.

## Stakeholderbetrokkenheid

Het goed, betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg in Nederland kunnen we als zorgverzekeraar niet alleen. De waarde die wij creëren, realiseren wij samen met onze externe omgeving (zie ons **Waardecreatiemodel** op pagina 12). Onze impact wordt door stakeholders beïnvloed en vice versa zijn wij ook van invloed op de waarde die zij aan het zorgveld

Stakeholders CZ groep



kunnen toevoegen. Wij hebben met regelmaat contact met onze stakeholders en daar waar mogelijk betrekken wij hen bij ons beleid. Andersom staan wij open om onze bijdrage aan hun beleid te leveren. Het contact helpt ons bij het verkrijgen van een compleet beeld van relevante onderwerpen en ontwikkelingen in de wereld om ons heen.

In de bijlage 'Stakeholderdialoog 2016' geven wij een overzicht van de contacten die wij in 2016 met onze stakeholders hadden.

### Onze reputatie

Als CZ groep vinden wij het tot onze taak behoren om ons in het maatschappelijk debat over zorg te mengen. Wij hebben als private partij een publieke rol. Daar hoort publiek verantwoording afleggen bij. En dus ook het debat aangaan. Diverse monitors en ranglijsten geven enerzijds een indicatie van hoe zichtbaar wij in het debat zijn en anderzijds hoe wij inhoudelijk - met ons beleid als regisseur in zorg en betrokken zorgverzekeraar - door stakeholders gewaardeerd worden.

### RepTrak®

In de reputatieranglijst van het Reputation Institute staat CZ groep in 2016 wederom als enige zorgverzekeraar in de top 10. Dit jaar noteren we een tiende plaats. Het is onze zevende notering in de top 10 op rij. Bovendien bereikten we dit jaar de derde plaats op de 'industry adjusted ranking'. Deze aangepaste ranking neutraliseert het effect van de populariteit van de branche waarin organisaties werkzaam zijn. De RepTrak® reputatieranglijst vergelijkt organisaties op zeven 'reputatieaanjagers', te weten: producten en diensten, innovatie, werkomgeving, corporate governance, maatschappelijk verantwoord ondernemen, leiderschap en financiële prestaties.

### Maatschappelijk Imago Monitor

In de Maatschappelijk Imago Monitor (MIM) wordt het maatschappelijke imago van de 30 grootste bedrijven van Nederland en zo'n 100 andere grote merken gemeten. De MIM wordt uitgevoerd door Motivaction en communicatiebureau Hope & Glory. CZ groep noteerde in 2016 de hoogste waardering van de zorgverzekeraars en bereikte hiermee de vijfde plaats.

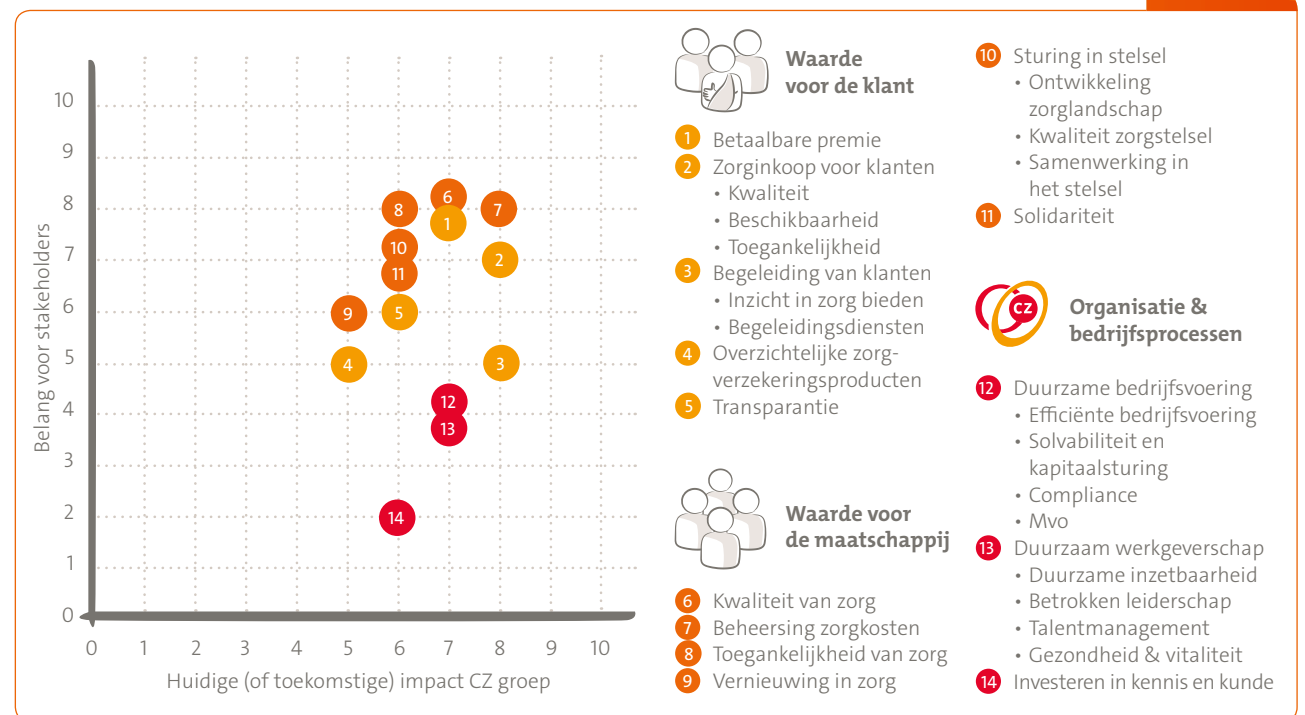
### Skipr99

Sinds 2009 publiceert Skipr jaarlijks een lijst met de meest invloedrijke beslissers in de zorg. In 2016 nam onze voorzitter van de Raad van Bestuur, Wim van der Meeren, de tweede plaats in. Deze positie bereikte hij ook in 2015. In eerdere jaren (2012, 2013 en 2014) was hij de aanvoerder van Skipr99.

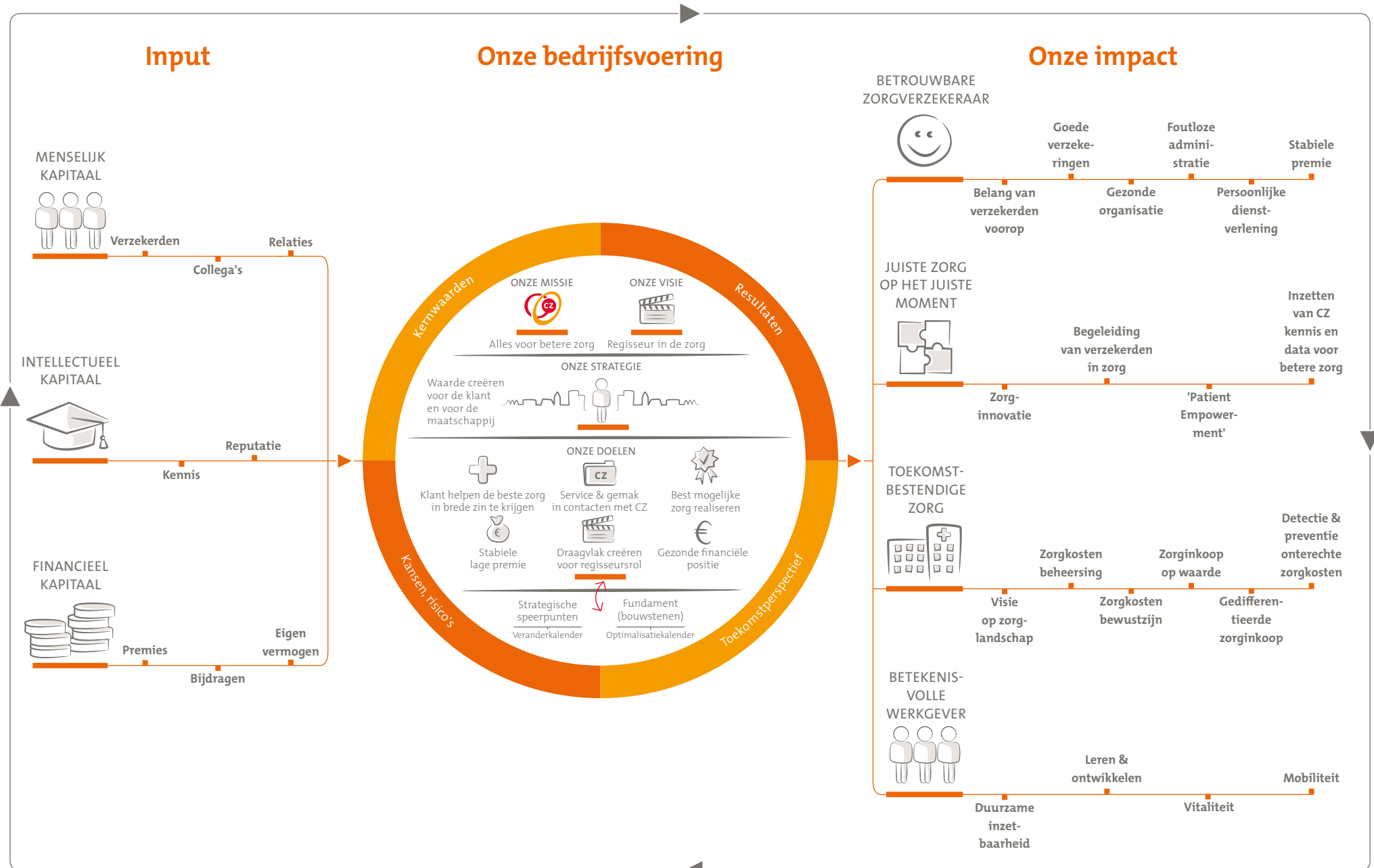
### Materiële onderwerpen 2016

Jaarlijks brengen wij voor de samenstelling van dit verslag de thema's in kaart waarvan wij en onze stakeholders vinden dat ze onderdeel moeten zijn van onze strategie en rapportage. Deze zogenaamde materiële thema's (zie bijlage 'Toelichting op materiële thema's') stellen wij vast op basis van observatie van de actuele ontwikkelingen om ons heen, het contact met stakeholders en onze strategie. Met behulp van een materialiteitsmatrix laten wij zien hoe het belang van de onderwerpen voor stakeholders zich verhoudt tot de impact die het thema heeft op het beleid van CZ groep. Wij hebben ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in de materiële thema's aangebracht. De thema's zijn nog steeds actueel en kenmerkend voor onze bedrijfsvoering en herkenbaar voor stakeholders.

Materialiteitsmatrix



# Hoe wij waarde toevoegen



## Waardecreatiemodel

In 2016 hebben we het **waardecreatiemodel** voor CZ groep doorontwikkeld (zie pagina 12). Hierbij hebben wij de richtlijnen voor het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC) als uitgangspunt genomen.

Het waardecreatiemodel laat op geïntegreerde wijze zien hoe wij omgaan met de bronnen die nodig zijn voor onze bedrijfsvoering en hoe wij tot waardecreatie voor klant en maatschappij komen. Het model geeft onze ambitie, inzet en resultaten aan. Het toont nadrukkelijk aan dat onze maatschappelijke opdracht onze 'license to operate' is.

## Onze bedrijfsvoering

In 2016 is de strategie 'CZ 2020' herijkt, zijn de doelstellingen aangescherpt en is de samenhang binnen de strategie verder geduïd.

### Onze missie

Wij helpen de klant de best mogelijke zorg te krijgen tegen een stabiele lage premie en sturen gelijktijdig actief op 'de zorg' om de kwaliteit te verhogen, kosten te beheersen en beschikbaarheid te garanderen. Onze missie dragen we uit in de maatschappij en naar al onze klanten.

### Onze visie

Om zorg nu én op lange termijn breed toegankelijk, goed en betaalbaar te houden, sturen we via de inkoop van zorg voor onze verzekerden op kostenbeheersing, kwaliteit en innovatie in zorg. Wij voelen een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van onze rol in het zorgstelsel en treden daarom als regisseur op. De regisseur helpt klanten goede zorg te krijgen en organiseert dit. Dit doen we door via inkoop bij zorgverleners te sturen op verbeteringen en door onze verzekerden actief te begeleiden op alle momenten dat zij zorg nodig hebben.

### Onze kernwaarden

In alles wat wij doen, zijn wij verantwoordelijk, daadkrachtig en betekenisvol.

Wij zijn **verantwoordelijk** voor het beschikbaar houden van goede zorg voor mensen die het nodig hebben, nu en in de toekomst. Daarom nemen wij soms moeilijke beslissingen en wegen we het individueel en collectief belang, de korte en lange termijn, tegen elkaar af. Wij leggen ons beleid uit en communiceren eerlijk, helder en open met onze klanten en andere belanghebbenden.

Wij maken het verschil voor onze klanten en stimuleren vernieuwing in de zorg waar nodig. Daarom treden wij **daadkrachtig** op bij het realiseren van kwaliteitsverbetering en kostenbeheersing in de zorg. En bij het begeleiden van onze klanten. We streven naar het beste resultaat, voor de samenleving als geheel en voor onze klanten in het bijzonder.

In alles wat wij doen, willen we **betekenisvol** zijn. Voor onze klanten en voor de Nederlandse samenleving. We hebben oog voor wat er in onze omgeving speelt en luisteren naar belangen van anderen. Ons bestaansrecht is de uitdagingen in de zorg het hoofd te bieden en verbeteringen te realiseren die echt het verschil maken voor onze klanten. Zowel individueel als collectief.

### Onze strategie en doelen

Onze strategie is gericht op het creëren van waarde voor de klant en waarde voor de maatschappij. Voor het creëren van waarde voor de klant richt CZ groep zich op kwaliteit van zorg (de prestatie) en prijs. Op het gebied van prestatie sturen we op betere toegang, betere kwaliteit en meer comfort. Op het vlak van prijs richten we ons op het beheersen van de zorgkosten en het verlagen van organisatiekosten. Voor het creëren van waarde voor de maatschappij gaat het om het

goed inspelen op de rol die (met de Zorgverzekeringswet) van ons wordt gevraagd. Onze inspanningen moeten er toe leiden dat de kwaliteit van zorg stijgt en dat zorg beschikbaar blijft in de toekomst. We zetten in op het verbeteren van onze functie als kostenbeheerser zodat de zorgkosten minder hard stijgen. Daarnaast besteden we aandacht aan het gezond houden van mensen.

We vertalen onze strategie in zes strategische doelen:

- 1 De klant helpen de beste zorg in brede zin te krijgen
- 2 Waarborgen van service en gemak in contacten met CZ groep
- 3 De best mogelijke zorg realiseren
- 4 Draagvlak creëren voor de regisseursrol
- 5 Sturen op een stabiele lage premie
- 6 Sturen op een gezonde financiële positie

### Realisatie

De strategie om onze doelen te bereiken hebben we concreet gemaakt in een Veranderkalender en een Optimalisatiekalender. De Veranderkalender omvat strategische speerpunten die zorg dragen voor een toekomstbestendige organisatie. De Optimalisatiekalender betreft ons fundament en laat prestatie-indicatoren zien waarmee we onze bestaande werkprocessen en organisatie steeds verbeteren. Op beide fronten zetten we ons in om onze missie waar te maken.

### Strategische programma's

Binnen de organisatie heeft CZ groep een aantal zorgthema's als 'strategisch programma' gekenmerkt. Het betreft thema's die spelen in de maatschappij, van belang zijn voor onze verzekerden en waarop wij als zorgverzekeraar aantoonbaar van waarde kunnen zijn. In 2015 en 2016 hebben we op 'Dementie' en 'Wondzorg' al laten zien wat we integraal voor klanten en de zorg kunnen bereiken. De komende jaren zullen wij op 'My best treatment', 'Persoonlijk begeleiden' en 'eHealth' hetzelfde doen.

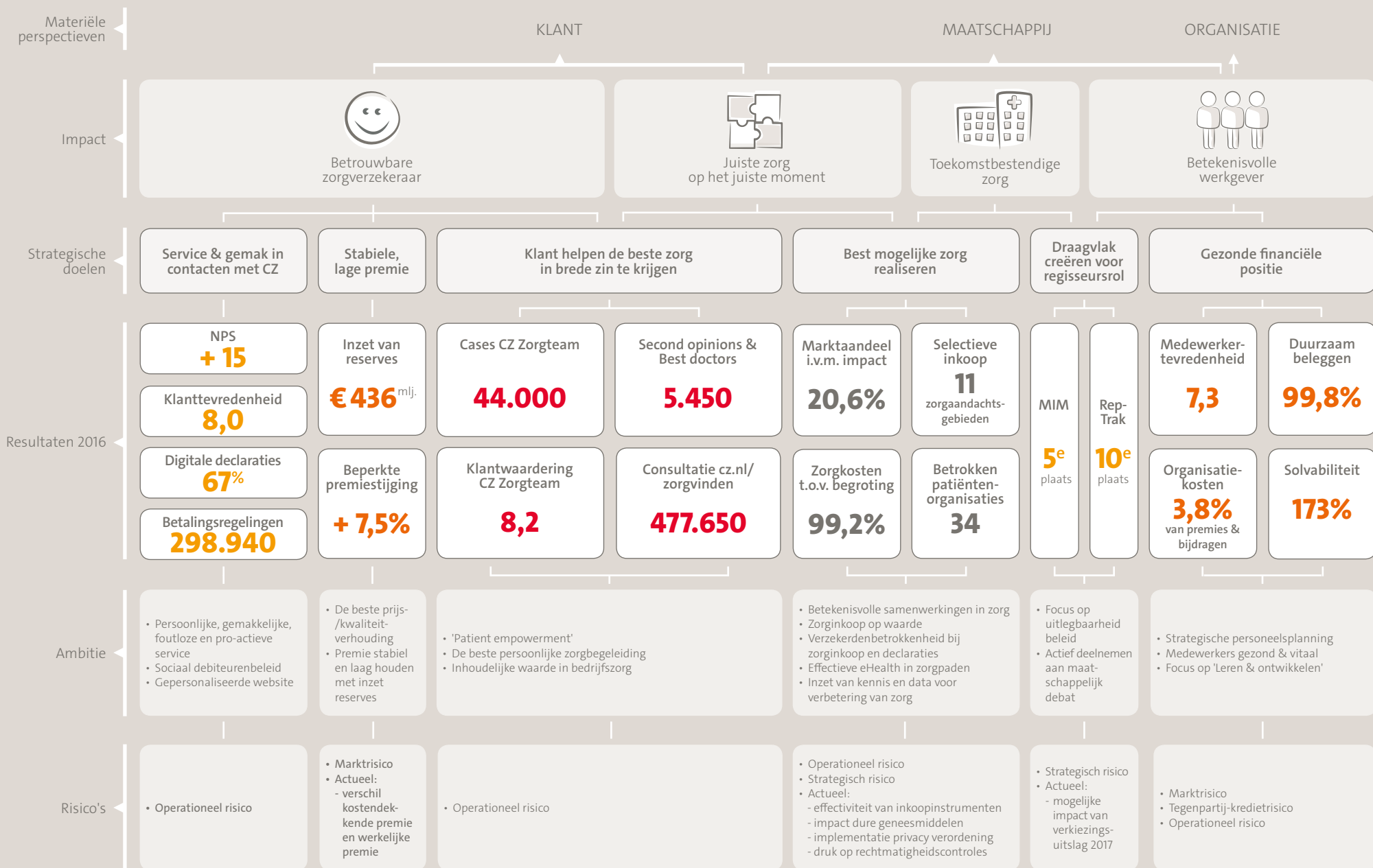
### Resultaten & ambities

Een impressie van onze inspanningen en resultaten over 2016 presenteren we in **één overzicht** waarbij we ook de samenhang tussen onze materiële thema's, impact, ambities en strategische risico's laten zien (zie **pagina 15**). In het hoofdstuk '**Waarde voor klant en maatschappij**' bieden we uitgebreidere toelichtingen op de bereikte resultaten in 2016.

### Vooruitblik

De externe ontwikkelingen die wij signaleren (zie **pagina 10**) zijn van invloed op de wijze waarop het bestuur van CZ groep de organisatie naar de toekomst stuurt en vormgeeft. De impact (waarde) die wij willen realiseren voor klant en maatschappij bepaalt onze richting. In het waardecreatie-model van CZ groep (zie **pagina 12**) laten wij zien op welke wijze wij hier invulling aan geven. In het overzicht van de uitvoering van onze strategie (zie **pagina 15**) bieden wij inzicht in de in 2016 behaalde resultaten, onze ambitie naar de toekomst toe en de risico's waarmee wij rekening houden. Onze financiële vooruitblik is opgenomen in het hoofdstuk Organisatie (zie **pagina's 34 en 35**).

# Resultaten & ambities



# Verlag van de Raad van Commissarissen

CZ groep is in 2016 opnieuw de uitdaging aangegaan om de zorgkosten te beteugelen, de kwaliteit van zorg te verbeteren en de eigen organisatiekosten zo laag mogelijk te houden. De organisatie is zeer zichtbaar in het publieke debat en durft de kop boven het maaiveld uit te steken. Wij realiseren ons dat de publieke opinie kritisch is over zorgverzekeraars, hebben een open oor daarvoor en proberen - zonder onze wettelijke taak uit het oog te verliezen - daarnaar te handelen. Als Raad van Commissarissen prikkelen en stimuleren wij CZ groep om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te blijven nemen.

## Rol van de RvC

Wij stellen ons als Raad van Commissarissen (RvC) op als klankbord van de Raad van Bestuur, houden toezicht op de 'in control' status van de organisatie en hebben oog voor de toekomst en de uitdagingen die daar liggen. Onze raad bestaat uit vijf posities. De eerste drie maanden van 2016 was één positie vacant, deze is per 1 april ingevuld. Wij hebben twee commissies: de Audit-Risk Commissie (ARC) en de Remuneratie-/Benoemingscommissie.

## De Audit-Risk Commissie

De ARC wordt gevormd door twee leden van de RvC. De ARC bespreekt risicorapportages, financiële en verzekerings-technische rapportages en let op compliance. Ook houdt de ARC externe ontwikkelingen in de gaten die van invloed kunnen zijn op CZ groep en bespreekt die tijdens haar vergaderingen met de RvB en de directeuren Financiën en Interne Audit Dienst (IAD) en het hoofd Governance, Risk & Compliance (GRC). Bij een aantal onderwerpen is ook de externe accountant aanwezig. De ARC rapporteert haar bevindingen aan de voltallige RvC. Verder voert de ARC periodiek bilaterale gesprekken met de externe accountant (2 keer per jaar) en

De Nederlandsche Bank (DNB) (1 keer per jaar). Ieder kwartaal wordt separaat gesproken met de directeur IAD en worden de auditbevindingen doorgenomen. Jaarlijks komen onderwerpen als jaarrekeningen, budget, premiestelling, beleggingen en Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) aan bod. Bijzonder onderwerp was in 2016 de keuze van een nieuwe externe accountant. Dit jaar hebben de ARC-leden in het kader van Permanente Educatie een meerdaagse IT-leergang bij KPMG gevolgd en hebben zij werkbezoeken gebracht aan de afdelingen IAD, GRC en ICT van CZ groep.

## De Remuneratie-/Benoemingscommissie

De Remuneratie-/Benoemingscommissie wordt gevormd door twee leden van de RvC. De commissie is in 2016 tweemaal bijeen geweest en heeft beoordelingsgesprekken gevoerd met de twee leden van de RvB. De commissie heeft verder toegezien op beloningsstructuren (met specifieke aandacht voor de juiste toepassing van het Beheerst Beloningsbeleid), successieplanning en talentmanagement binnen CZ groep. Deze onderwerpen zijn vervolgens in de voltallige RvC behandeld.

## Naleving wet- en regelgeving

De naleving van wet- en regelgeving door CZ groep is voor ons continu een punt van aandacht. In 2016 heeft DNB onderzoek gedaan naar gedrag, cultuur en aansturing door de RvB bij verandertrajecten. De indruk van DNB was positief. Een uitkomst die wij herkennen en onderschrijven. Verder hebben wij dit jaar aandacht gehad voor het in werking treden van Solvency II. CZ groep voldoet aan de aangescherpte eisen.

## Premiebeleid

Ook dit jaar hebben wij uitvoerig met de RvB gesproken over de vaststelling van de premie. Wij delen de mening van de RvB dat de premie door de jaren heen zo stabiel mogelijk voor verzekeren moet zijn. Dat bereiken we niet alleen door reserves in te zetten om de premie onder de kostprijs aan te



V.l.n.r.: Henk Raué, Harry Hendriks, Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit, Willemien Bischof en Charles Estourgie

kunnen bieden, maar ook door te investeren in innovatie en kwaliteit van zorg en op constructieve wijze met andere partijen samen te werken. CZ groep is ook toonaangevend in het laag houden van de organisatiekosten. De grootste uitdaging waar de organisatie voor staat, is te zorgen voor meer kwaliteit van zorg tegen lage kosten. Het is van groot belang om de noodzakelijke verhoging van de premie op de juiste manier naar buiten te brengen en uit te leggen aan verzekeren. Ook daarin zijn wij een klankbord voor de RvB. Naar onze mening heeft de RvB dit in 2016 opnieuw goed aangepakt.

## Het publieke debat

Het is goed dat CZ groep zeer zichtbaar is in het publieke debat en deze niet schuwt. De organisatie laat door resultaten zien dat hij zijn maatschappelijke opdracht serieus neemt. Reputatiemanagement is een onderwerp dat regelmatig terugkomt in ons overleg met de RvB. Opvallende onderwerpen in 2016 waren onder meer de succesvolle, zachte benadering van wanbetalers (waarbij CZ groep als voorbeeld voor de markt wordt gezien) en de publicatie van de ziekenhuistarieven (wat CZ groep als eerste zorgverzekeraar deed). Ook de strategische programma's 'Wondzorg', 'My best treatment' en 'Dementie' hebben positief bijgedragen aan de reputatie van CZ groep in 2016.



## Zorginhoudelijke onderwerpen

In 2016 zijn er verschillende zorginhoudelijke onderwerpen aan de orde geweest tijdens onze vergaderingen. Het openbaar maken van de ziekenhuistarieven is een belangrijke stap naar meer transparantie. Daarnaast was er aandacht voor dementiezorg, wondzorg en prostaatankerzorg. Fantastische initiatieven die naar onze mening goede voorbeelden zijn van de rol die CZ groep als verzekeraar hoort te nemen.

## Corporate governance

Wij houden toezicht op de naleving van de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van Zorgverzekeraars Nederland. Wij constateren dat CZ groep deze principes in 2016 heeft nageleefd en dat ook materieel wordt gewerkt en gehandeld volgens die principes. Ook de integriteit van CZ groep als organisatie en de afzonderlijke entiteiten heeft onze aandacht.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gezien de maatschappelijke aard van de kerntaak van CZ groep (het zorgen voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg voor ca. 3,5 miljoen verzekerden) is maatschappelijk verantwoord ondernemen integraal onderdeel van de strategie. In onze bijeenkomsten met de RvB hebben wij uitgebreid aandacht gehad voor het omgaan met ethische dilemma's, het contact met stakeholders, het toevoegen van waarde aan het zorgveld en duurzame bedrijfsvoering.

## Ontwikkelingen van de RvC

### Samenstelling van het team

Onze raad kende in 2016 een stabiele samenstelling. Wij zijn goed op elkaar ingespeeld en vullen elkaar in expertise, ervaring en competenties aan. Met onze twee commissies hebben wij optimale ruimte voor onze adviesrol. Op 1 april 2016 is Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit benoemd tot commissaris, waarmee onze openstaande vacature is vervuld. Met haar inhoudelijke en praktische kennis van de zorg blijkt zij een waardevolle aanvulling op het team. Op 31 december

2016 liep de zittingsperiode van onze voorzitter Harry Hendriks af. De Ledenraad heeft hem herbenoemd voor een periode van vier jaar.

### Bestuurlijke samenwerking

Onze samenwerking met de Raad van Bestuur verloopt uitstekend. Er wordt op een open en constructieve manier samengewerkt. Geen van de partijen gaat daarbij een kritische opstelling uit de weg. We blijven elkaar prikkelen. Datzelfde geldt voor ons overleg met de Ledenraad, die wij als een belangrijk klankbord zien. De leden brengen vanuit hun eigen maatschappelijke achtergrond discussiepunten naar voren, wat de organisatie zeker ten goede komt.

### Permanente Educatie

Met het programma Permanente Educatie (PE) zorgen wij ervoor dat wij voldoende kennis hebben van CZ groep en het zorgveld om onze toezichthoudende rol goed uit te kunnen voeren. In 2016 kwamen onder andere de onderwerpen IT en 'cyber security', fraudebeheersing en zorginkoop aan de orde. Naast de gezamenlijke sessies hebben wij ook individuele trainings- en/of opleidingstrajecten doorlopen en congressen bijgewoond in het kader van PE. Ons werkbezoek aan het ziekenhuis Bernhoven, waar CZ groep een belangrijke rol heeft gespeeld in de nieuwe strategie, is voor ons van grote waarde gebleken. Als Raad van Commissarissen juichen wij dit soort initiatieven toe. Voor volgend jaar staan onderwerpen als HRM, 'My best treatment', 'Data science' en 'eHealth' op de agenda.

### Zelfevaluatie

Een belangrijke waarborg voor de kwaliteit van toezicht van de RvC is de jaarlijkse zelfevaluatie. Eens in de twee jaar vindt deze plaats onder leiding van een externe deskundige. Zo ook in 2016. Dit leverde een positieve uitkomst op. Uit de evaluatie is onder meer gebleken dat ieder lid van de RvC zijn of haar rol goed en zonder enige beperking kan spelen. Uiteraard waren er verbeterpunten waaraan wij gaan werken en blijven we kritisch kijken naar ons eigen functioneren.

## Agenda 2016

Activiteit	Frequentie	Deelnemers
Algemene Vergadering	4	RvC, RvB, Ledenraad
Bestuurlijk netwerkevent	1	RvC, RvB, Ledenraad
Permanente Educatie	4	RvC, RvB
Commissievergadering	5	Audit-Risk Commissie
Commissievergadering	2	Remuneratie-/ Benoemingscommissie
Overleg externe accountant	3	Audit-Risk Commissie
Overleg DNB	1	Audit-Risk Commissie
OR bijeenkomsten	2	RvC

## Jaarverslag 2016

Dit Jaarverslag 2016 werd met de Raad van Bestuur en de Ledenraad besproken. Wij hebben als RvC aan de Ledenraad voorgesteld de jaarrekening vast te stellen, decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het in 2016 gevoerde beleid en decharge te verlenen aan de Raad van Commissarissen voor het in 2016 gehouden toezicht.

Namens de Raad van Commissarissen

Harry Hendriks, voorzitter

# Waarde voor klant en maatschappij

Bij CZ groep is iedereen welkom: jong, oud, ziek, gezond. Wij maken geen onderscheid en zorgen bij alles wat met zorgverzekeringen te maken heeft voor eenvoud en gemak. Onze verzekerden begeleiden we naar de best mogelijke zorg. Dat is onze ambitie bij alle klanten. In de maatschappij staan we voor solidariteit in zorg. Wij maken ons hard voor het beschikbaar maken en houden van goede zorg voor mensen die het nodig hebben. Wij sturen met ons inkoopbeleid op kwaliteit, kostenbeheersing en innovatie in zorg.

In dit hoofdstuk worden verschillende thema's, inspanningen en resultaten over 2016 belicht. Het is geen compleet overzicht van al onze activiteiten in het afgelopen jaar, maar het geeft een impressie van hoe wij ons als betrokken zorgverzekeraar inzetten om onze maatschappelijke opdracht invulling te geven.

## Onze verzekeringen

Wij vinden dat wij als zorgverzekeraar de verplichting hebben om ons aanbod zo helder mogelijk te maken.

De uitgangspunten van CZ groep zijn:

- Onze producten zijn begrijpelijk.
- Onze producten hebben toegevoegde waarde en zijn geschikt voor de klant.
- Onze dienstverlening is van optimale kwaliteit.

Ons aanbod aan basisverzekeringen is beperkt en overzichtelijk. Dit zorgt voor duidelijkheid.

## Geen budgetpolissen bij CZ groep

CZ groep biedt geen budgetpolissen aan. Het voordeel van budgetpolissen is dat de premie laag is; het nadeel is dat verzekerden minder keuze hebben. Zij kunnen alleen terecht bij een sterk beperkt aantal zorgaanbieders dat door de verzekeraar voor de budgetpolis is geselecteerd. Wij vinden

dat kwaliteit voorop moet staan en dat die toegankelijk moet zijn voor al onze klanten, ongeacht hun polis. Daarom hebben wij alleen naturapolissen en een restitutiepolis.

## Basisverzekering

In de basisverzekering zitten de meest noodzakelijke vergoedingen voor zorg. Wat er precies vergoed wordt, beslist de overheid. Met de naturapolissen van het label CZ kunnen verzekerden terecht bij de meer dan 31.000 zorgverleners (exclusief tandartsen en fysiotherapeuten) die door CZ groep gecontracteerd zijn en met wie wij afspraken hebben gemaakt over de prijs en kwaliteit. Met onze restitutieverzekeringen vergoeden we de kosten van zorgverleners volledig, behalve als de zorgverlener een onredelijk hoge rekening stuurt die boven het marktconforme tarief komt.

## Aanvullende verzekeringen

Onze aanvullende verzekeringen helpen CZ groep zich te onderscheiden en commercieel interessant te zijn. Hierbij

verliezen wij onze maatschappelijke rol echter niet uit het oog: ook bij onze aanvullende verzekeringen staat solidariteit voorop.

## Zakelijke verzekeringen en bedrijfszorg

Werkgevers hebben een steeds grotere verantwoordelijkheid als het gaat om de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers. CZ groep biedt werkgevers passende collectieve verzekeringen en helpt hen bij het vormgeven van hun bedrijfszorgactiviteiten. Met een collectieve basisverzekering biedt de werkgever zijn medewerkers korting op de premie voor henzelf en hun gezin. En via collectieve aanvullende verzekeringen kan hij hen extra vergoedingen bieden. De medewerker profiteert via zijn verzekering van allerlei diensten van CZ groep. Daarnaast ondersteunen wij werkgevers bij een collectieve verzekering met allerlei tools en experts om medewerkers fit, gezond en duurzaam inzetbaar te houden.

We zien de laatste jaren dat werknemers zich minder vaak en minder uitgebreid aanvullend verzekeren. Dit brengt

Onze producten in 2016

Basisverzekeringen CZ			Basisverzekeringen CZdirect (natura)			Basisverzekeringen OHRA (restitutie)		Basisverzekeringen Delta Lloyd (restitutie)		
Zorgbewustpolis (natura)			Aanvullende verzekeringen CZdirect			Aanvullende verzekeringen OHRA		Aanvullende verzekeringen Delta Lloyd		
Zorg-op-maatpolis (natura)			Budget	Basic	Extra	OHRA Sterk	OHRA Extra Aanvullend	Start	Compleet	Top
Zorgkeuzepolis (restitutie)						OHRA Aanvullend	OHRA Uitgebreid	Extra	Comfort	Zilver
Aanvullende verzekeringen CZ										
Start	Basis	Plus								
Top	Jongeren	Gezinnen								
50+										

risico's met zich mee voor de werkgever, bijvoorbeeld als medewerkers bij klachten lang wachten met de behandeling ervan. Met ons Bedrijfspakket, betaald door de werkgever, kunnen werknemers gebruikmaken van extra vergoedingen voor fysiotherapie en psychologische zorg, de meest benodigde zorg voor werknemers.

Op het gebied van bedrijfszorg zijn wij actief in preventie en gezondheidsmanagement, verzuimmanagement en (medische) interventies. We richten ons met name op werknemers die door gezondheidsklachten dreigen uit te vallen. Zo helpen we werkgevers verzuim te beperken en te voorkomen. In 2016 hebben we onze drie bestaande interventieverzekeringen vervangen door één nieuw product: de CZ Interventieverzekering. Deze past binnen de werkkostenregeling en dekt de belangrijkste interventies, zoals (bedrijfs)fysiotherapie, psychologische zorg en diëtadvisering. Met de introductie van deze verzekering hebben we het beste van drie producten gecombineerd en ons aanbod voor zakelijke klanten overzichtelijker gemaakt.

Collectiviteiten in 2016



### De premie

Bij het berekenen van de zorgpremie heeft CZ groep één doel: de premie stabiel en laag houden. Wij stunten niet met eenmalige aanbiedingen of de laagste premie, maar streven naar een goede premie voor de lange termijn.

CZ groep is een onderlinge waarborgmaatschappij en heeft geen winstoogmerk. Positieve resultaten gebruiken wij voor het op peil houden van de nodige reserves en waar mogelijk voor een lagere premie voor onze klanten. Wij letten scherp op de kosten die wij als organisatie maken: die liggen daarvoor structureel onder het gemiddelde van de markt. In 2016 besteedde CZ groep 97,6 procent van de premiegelden van de basisverzekering direct aan zorg.

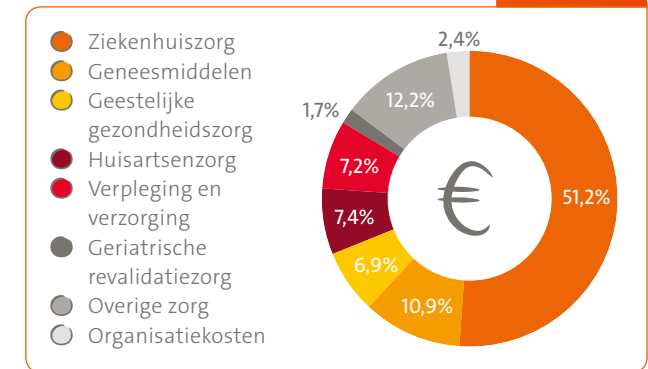
### De premie van CZ groep in 2016

Voor de premie van 2016 haalden we ruim 576 miljoen euro uit onze reserves om de verwachte premiestijging te dempen. Daardoor steeg de premie van de basisverzekering niet met 7,3 procent, zoals het ministerie van VWS had voorspeld, maar slechts met 4,4 procent. De premiestijging voor de aanvullende verzekeringen bleef eveneens beperkt tot gemiddeld 2,9 procent.

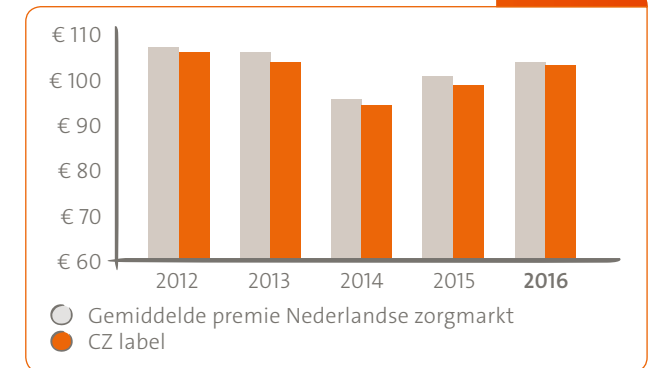
### De premie van CZ groep in 2017

Ook de premie van de basisverzekering van 2017 stijgt. Wij zetten 415 miljoen euro uit de reserves in om deze stijging te beperken. Hierdoor is de stijging bij CZ groep niet meer dan 7,5 procent.

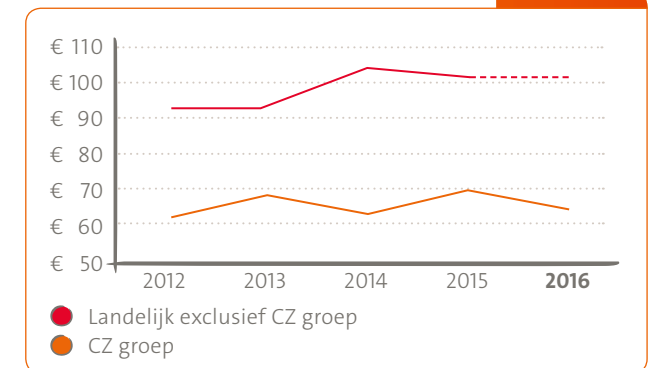
Uitgaven basisverzekering 2016



Ontwikkeling premie per maand



Ontwikkeling organisatiekosten per verzekerde



### Dilemma bij premiebepaling

De zorgkosten in Nederland blijven stijgen en daarmee hangt samen dat de premie van de zorgverzekering moet stijgen. De afgelopen jaren zetten wij overreserves in om de noodzakelijke premiestijging te dempen. Zo lang het kan, blijven we dit doen. Jaarlijks worden wij voor het dilemma gesteld wat een verstandige inzet van de overreserves voor premiedemping is. Want hoewel veel teruggeven in een jaar aantrekkelijk lijkt, levert het in een volgend jaar een zeer sterke stijging van de premie op. En bij dit soort schommelingen zijn onze verzekerden niet gebaat. In 2016 verwachtte de minister van VWS een hogere inzet van reserves dan dat wij – en andere zorgverzekeraars – verstandig vonden. De door de minister verwachte inzet voor 2017 zou namelijk een premiestijging van meer dan twintig procent in 2018 veroorzaken. De kosten van zorg nemen niet af en het gat tussen een kostendeekkende premie en de werkelijke premie is inmiddels groot. Wij geven alle overreserves via premiedemping terug aan onze verzekerden, maar om te zorgen voor een geleidelijke premieontwikkeling doen we dat verdeeld over meerdere jaren.

### Transparantie over premie

Wij vinden het belangrijk onze verzekerden en andere belanghebbenden inzage te geven in de opbouw van de premie. Op onze website – [www.cz.nl/zorgpremie-2017](http://www.cz.nl/zorgpremie-2017) – en via onze nieuwsbrief gaven wij in 2016 toelichting op premieberekening en ons lange termijn premiebeleid.

(€ per premiebetaler per jaar)	
€ 1.326,00	VWS-rekenpremie 2017
+ 1,90	Resultaat op zorginkoop en verevening
+ 76,00	Bedrijfskosten
0	Inzet beleggingsopbrengsten
- 148,45	Onttrekking aan reserves
0	Toevoeging aan reserves
0	Winstopslag
+ 98,75	Overige opslagen
<b>€ 1.354,20</b>	<b>CZ jaarpremie 2017</b>
<b>€ 112,85</b>	<b>Per maand</b>

### Service & gemak

CZ groep besteedt veel aandacht aan het geven van persoonlijk advies en het begeleiden van de klant naar de juiste zorg. We streven naar persoonlijke, gemakkelijke en foutloze dienstverlening en willen de klant steeds een stap voor zijn. Dat wordt gewaardeerd: voor het tweede jaar op rij hebben

onze klanten onze service beoordeeld met een 8,0. Bij een onderzoek van de NZa naar juiste telefonische informatieverstrekking door zorgverzekeraars behaalden wij met het label CZ een score van maar liefst 97% (norm: 90%).

In 2016 hebben wij op verschillende manieren gewerkt aan het nog verder verbeteren van onze service.

### Service voor de klant







Wanneer een klant contact opneemt met CZ groep – telefonisch, via chat, of door een bezoek aan een servicekantoor – is het belangrijk dat hij CZ groep ervaart als één geheel. De service en informatie die hij krijgt, moet overal gelijk zijn, ongeacht welk kanaal de klant kiest. Wij willen goed kunnen meedenken met de klant en kunnen vooruitkijken naar wat zijn mogelijke volgende vragen of problemen zijn. Om voor de klant voorspellend en dus van maximale service te kunnen zijn, hebben we diverse klantreizen uitgewerkt. Hierin staat stap voor stap beschreven wat een verzekerde in verschillende zorg- en verzekeringspaden meemaakt. Ook hebben we onderzocht hoe de informatie in onze systemen ingezet kan worden om vervolgvragen te voorspellen. In 2016 hebben we op dit gebied verbeterde software op onze klantenservice geïmplementeerd.

### Doorontwikkeling van internet als communicatiekanaal

Steeds meer klanten gebruiken de website van CZ groep als hét kanaal om hun verzekeringszaken te regelen, een zorgverlener te zoeken of vragen te stellen. Om ervoor te zorgen dat de klant online een totaaladvies kan krijgen, hebben we in 2016 gewerkt aan de integratie van verschillende data en platformen. Dat we op de juiste wijze relevante informatie bieden, werd bevestigd door een onderzoek van benchmarkbureau WUA onder 1.000 consumenten. Daaruit bleek dat CZ groep, net als vorig jaar, de favoriete verzekeraar was onder consumenten die zich online oriënteerden op een nieuwe zorgverzekering voor 2017.

### Digitaal declareren en online post ontvangen

Het declareren van nota's via MijnCZ en de CZ Declareren app is eenvoudig en snel. Klanten hoeven alleen een scan of foto te maken van hun nota en deze te uploaden. Wij doen de rest. In 2016 kwam 67 procent van de door verzekerden ingediende declaraties digitaal bij ons binnen, waarvan 26 procent via de app. We zijn voortdurend bezig om deze toepassingen nog verder te verbeteren. Zo is onze app in 2016 uitgebreid met de mogelijkheid om pdf's te uploaden, wat nog meer

<p>Chatgesprekken</p>  <p><b>65.540</b></p>	<p>Twitter-reacties</p>  <p><b>5.454</b></p>	<p>Facebook-antwoorden</p>  <p><b>5.686</b></p>
<p>E-mails</p>  <p><b>648.512</b></p>	<p>WhatsApp</p>  <p><b>25.274</b></p>	<p>Telefoongesprekken</p>  <p><b>2.861.080</b></p>

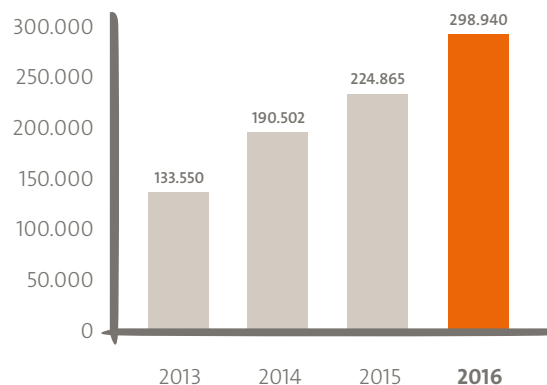
gebruiksgemak oplevert. De app wordt door gebruikers zeer hoog gewaardeerd, met 4,7 van de 5 sterren. Daarnaast hebben we het extra aantrekkelijk voor klanten gemaakt om alles digitaal te doen. Wie ervoor kiest om alle post van CZ groep digitaal te ontvangen en nota's via de app indient, krijgt zijn vergoedingen niet binnen 10, maar uiterlijk 5 werkdagen op zijn rekening gestort.

### Hulp voor klanten met betalingsproblemen

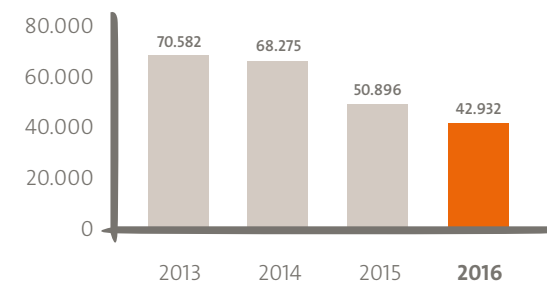
In de afgelopen vijf jaar heeft CZ groep de verliezen wegens wanbetalingen met de helft weten terug te brengen door een persoonlijke benadering van klanten met een betalingsachterstand. Hierdoor zijn er op maat gesneden oplossingen mogelijk. Bij een achterstand van meer dan een maand gaan wij met de klant in gesprek om samen op een flexibele manier een oplossing te vinden. Zo proberen we te voorkomen dat de betalingsachterstand een schuld wordt en

<p>Bezoeken op locatie</p>  <p><b>366.207</b></p>	<p>Verwerkte nota's</p>  <p>verzekerden en zorgverleners</p> <p><b>3.165.018</b></p>	<p>Gemiddelde doorlooptijd nota's verzekerden</p>  <p><b>6,12</b> werkdagen</p>
<p>Gemiddelde doorlooptijd nota's zorgverleners</p>  <p><b>13,9</b></p>	<p>Digitale declaraties</p>  <p><b>67%</b></p>	<p>CZ Declareren app</p>  <p>van 5 sterren</p> <p><b>4,7*</b></p>
<p>Klachten</p>  <p><b>10.834</b></p>	<p>Geschillen</p>  <p><b>5.936</b></p>	<p>Rapportcijfer klachtafhandeling</p>  <p><b>7,5</b></p>

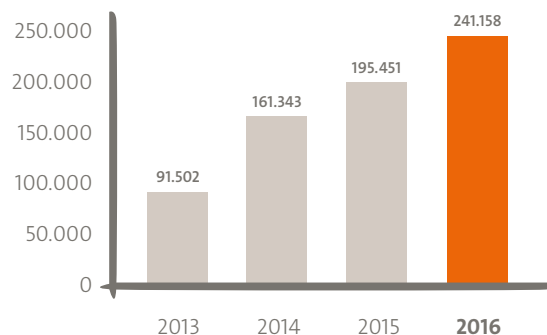
Deelnemers betalingsregelingen algemeen



Aantal wanbetalers



Deelnemers 'Gespreid betalen Eigen Risico'



de klant dieper in de problemen komt. Sinds 2016 kunnen verzekerden niet alleen telefonisch, maar ook via MijnCZ een betalingsregeling aanvragen, waarbij ze zelf het bedrag en het aantal termijnen kunnen aangeven.

### Strategisch programma 'Persoonlijke Begeleiding'

CZ groep wil voor zijn klanten een persoonlijke begeleider zijn. Wij helpen hen bij het vinden en krijgen van de beste zorg en bieden ondersteuning tijdens het hele zorgproces. Wij helpen bij het organiseren van zorg en ontwikkelen diensten waarmee klanten en mantelzorgers zelf de regie kunnen voeren. Voor 2017 en verder heeft CZ groep 'Persoonlijke Begeleiding' als strategisch programma aangemerkt.

### Diensten voor mantelzorgers

In 2016 heeft CZ groep verschillende diensten voor mantelzorgers gerealiseerd. Zoals het gratis mantelzorgboek waarin de mantelzorg de gewoontes van degene voor wie wordt gezorgd kan vastleggen, onder andere medicijngebruik, persoonlijke verzorging en interesses. Dit is een handig naslagwerk voor wanneer iemand anders de mantelzorg overneemt. Ook hebben we een online mantelzorgtest ontwikkeld, waarmee mantelzorgers in kaart brengen hoe het staat met hun belastbaarheid en bij welke zaken zij hulp kunnen gebruiken.

### Strategisch programma 'Dementie'

Het aantal mensen met dementie neemt de komende jaren enorm toe. Daarmee stijgt ook het aantal mantelzorgers. Toch ontbreekt het zowel mantelzorgers als zorgverleners aan uitgebreide kennis van dementie en is er veel behoefte aan ondersteuning. In 2016 was 'Dementie' een strategisch programma van CZ groep en is er veel gebruikgemaakt van onze diensten. Zo volgden meer dan 2.500 mensen één van onze online seminars, deden ruim 1.000 mensen mee aan de online cursus 'Omgaan met dementie' en werd de dementia-app, voor mantelzorg op afstand, ruim 500 keer gedownload.

CZ Zorgteam 2016

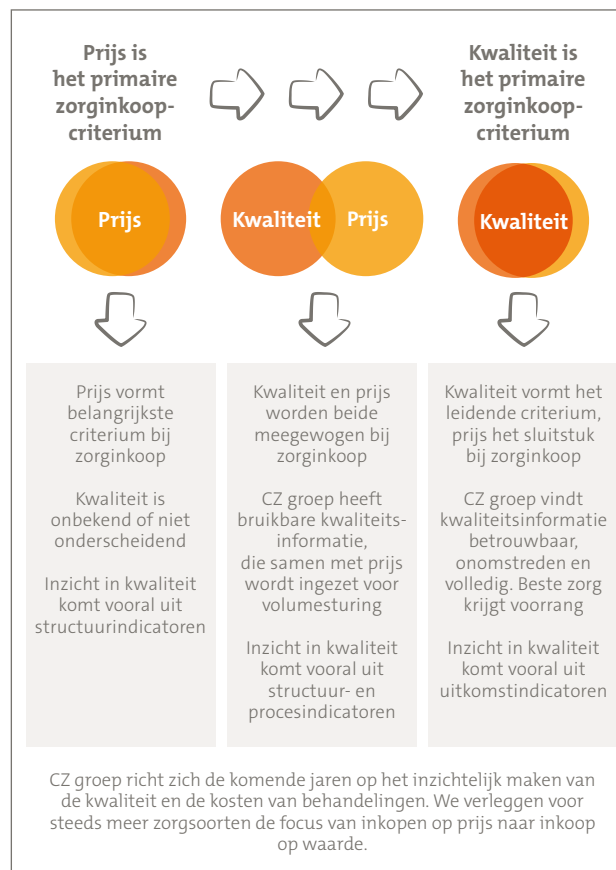
<p><b>Telefonisch contact</b> op zoek naar begeleiding</p>  <p><b>72.500</b> verzekerden</p>	<p><b>Organiseren</b> second opinions</p>  <p><b>4.900</b> verzekerden</p>	<p><b>Best Doctors</b></p>  <p><b>550</b> verzekerden</p>
<p><b>Klantbegeleiding</b></p>  <p><b>44.000</b> cases</p>	<p><b>Klantwaardering</b></p>  <p><b>8,2</b></p>	<p><b>Mantelzorg- makelaars</b></p>  <p><b>64</b> cases</p>

**Zorginkoop op waarde**

CZ groep wil zorg inkopen die zo veel mogelijk waarde oplevert voor onze verzekerden. Dat is zorg die afgestemd is op de zorgbehoefte van verzekerden, van hoge kwaliteit is en tegen acceptabele kosten wordt geleverd. Kwaliteit benaderen we als een combinatie van onder meer de medisch inhoudelijke kwaliteit en de ervaringen van patiënten met een betreffende zorg(verlener). De mate waarin prijs en kwaliteit binnen een inkooptraject in verhouding tot elkaar staan, is afhankelijk van onder andere de beschikbare kwaliteitsinformatie.

CZ groep wil voor steeds meer zorgsoorten de focus van inkopen op prijs naar inkopen op waarde verleggen. We richten ons daarom de komende jaren op het inzichtelijk maken van de kwaliteit en de kosten van behandelingen. En we betrekken de klant meer en meer bij ons zorginkoopbeleid.

Ontwikkeling van zorginkoop op waarde



**Patiëntenparticipatie bij zorginkoop**

Onze afdeling Patiëntenparticipatie richt zich op het structureel betrekken van onze verzekerden bij het inkoopproces. De afdeling biedt patiëntenorganisaties een laagdrempelige ingang bij CZ groep, onder andere door het organiseren van themabijeenkomsten en door samen projecten uit te voeren. Patiënten- en consumentenorganisatie Zorgbelang zei hierover: “Veel zorgverzekeraars zijn in gesprek met patiën-

tenorganisaties, maar CZ groep is echt uniek in het feit dat patiëntenorganisaties direct in gesprek zijn met de zorginkopers.”

CZ groep en Diabetesvereniging Nederland onderzochten eind 2016 wat de ervaringen zijn van CZ-verzekerden met diabetestestmaterialen in het licht van de afspraken die wij met leveranciers hebben gemaakt. Hieruit werd duidelijk dat verzekerden met diabetes het vervelend vinden dat zij van bloedglucosemeter moeten wisselen wanneer het inkoopbeleid van de zorgverzekeraar wijzigt. CZ groep paste naar aanleiding van dit onderzoek zijn inkoopbeleid aan, waardoor verplicht wisselen van meter niet meer aan de orde is.

**Value-Based Healthcare Prize 2016**

In 2015 sloten wij een contract met het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven voor behandelingen aan het hart waarbij niet het aantal verrichtingen, maar de geleverde kwaliteit van zorg het uitgangspunt is. Is de kwaliteit goed, dan wordt het ziekenhuis extra beloond. Gaat de kwaliteit achteruit, dan wordt het gekort. Voor deze vernieuwende manier van contracteren hebben CZ groep en het Catharina Ziekenhuis in 2016 de Value-Based Healthcare Prize (VBHC) ontvangen.

**Inzicht in prijs: openbaar maken van ziekenhuistarieven**

CZ groep publiceerde in 2016 als eerste zorgverzekeraar de tarieven van ziekenhuizen en zelfstandige behandelcentra (zbc's), een initiatief dat aarzelend gevolgd werd door enkele andere zorgverzekeraars en enkele ziekenhuizen. Het gaat hierbij om tarieven tot 885 euro omdat die effect op de portemonnee van de klant hebben (het hoogste eigen risico). Met onze online tarieventool kunnen verzekerden aan de hand van een declaratiecode bekijken wat de prijs van de behandeling is in verschillende ziekenhuizen en zbc's. In de toekomst willen we in de tarieventool ook de kwaliteits-

### *Dilemma van transparantie*

De roep om transparantie in de zorg is enorm. Verschillende partijen, waaronder belangenverenigingen en de politiek, vragen zorgverzekeraars om meer openheid van zaken, bijvoorbeeld als het gaat om tarieven die betaald worden aan zorgaanbieders. CZ groep vindt dat klanten mogen en zelfs moeten weten wat zorg kost. We zien ons hierbij echter voor het dilemma geplaatst dat de informatie voor iedereen begrijpelijk en betekenisvol moet zijn, maar dat de in zorg beschikbare informatie vaak complex en niet altijd eenvoudig te begrijpen is. Wij streven ernaar relevante informatie te bieden en deze zodanig te presenteren, dat het daadwerkelijk onze klanten helpt bij het maken van goed afgewogen keuzes in de zorg.

informatie inzichtelijk maken die wij in andere kanalen aanbieden (zoals [www.cz.nl/zorgvinden](http://www.cz.nl/zorgvinden)), zodat verzekerden een nog betere afweging kunnen maken bij hun keuze voor een zorgaanbieder.

### **Inzicht in verschillen: ‘Zorgvinden’**

We willen onze klanten helpen om de beste zorg te vinden en te krijgen. Daarom werken wij aan het creëren van bewustzijn over het feit dat er verschillen tussen zorgaanbieders zijn en bieden we inzicht in wat die verschillen zijn. Met onze onlinetool ‘Zorgvinden’ ([www.cz.nl/zorgvinden](http://www.cz.nl/zorgvinden)) werken we aan beide doelen. Onze verzekerden kunnen per behandeling opzoeken welke zorgverleners in hun regio (of landelijk) beschikbaar zijn. Per zorgaanbieder geeft de tool aan wat de medische kwaliteit is van een groot aantal behandelingen (via een onafhankelijke sterrenscore afkomstig van MediQuest en opgebouwd uit onder meer gegevens van de Inspectie voor de Gezondheidszorg en belangenverenigingen), wat de

eventuele wachttijd is, wat de reisafstand is en of de zorgaanbieder een contract met CZ groep heeft. Ook ons eigen kwaliteitsoordeel over zorgaandachtsgebieden waarop wij selectief inkopen, is in ‘Zorgvinden’ opgenomen. De informatie die geboden wordt, wordt dagelijks onderhouden. In 2016 hebben we meer specifieke informatie over de contracteerstatus toegevoegd aan ‘Zorgvinden’ en voorbereidingen getroffen voor verdergaande verbeteringen die in 2017 worden geïmplementeerd, zoals het tonen van meer kwaliteitsinformatie, het verhogen van de gebruiksvriendelijkheid en het verbeteren van de uitstraling.

### **Samenwerking in zorg**

Nederland kent steeds meer mensen met chronische aandoeningen of meervoudige problemen. De zorg voor deze mensen wordt door een veelvoud aan zorgverleners geleverd en gebeurt niet altijd met een duidelijk plan en afgestemd op elkaar. CZ groep streeft naar een optimale organisatie van de gezondheidszorg, passend bij de behoefte van een patiënt en de naasten. De behandeling van de patiënt is niet zwaarder dan strikt noodzakelijk en wordt geleverd door een bij de zwaarte van de zorgvraag passende professional. Zorgverleners worden geacht in afstemming met elkaar en met de patiënt hun zorg te leveren. Wij ontwikkelen en herontwerpen samen met stakeholders (multidisciplinaire) zorgpaden en ontwikkelen bekostigingsmodellen die samenwerking tussen zorgverleners, zorg op maat en waarde voor de patiënt stimuleren.

### **Leefstijlcoach**

In 2014 startte CZ groep met een driejarige pilot voor het inzetten van leefstijlcoaches bij mensen met overgewicht en obesitas. In 2016 bleek dat deze zorgformule zeer succesvol is. Halverwege het traject is er bij de deelnemers een grote motivatie om het traject te voltooien en haalt meer dan driekwart de eindstreep. Leefstijlcoaches, opgeleid aan de Academie voor Leefstijl en Gezondheid, helpen deelnemers

hun dagelijks ritme en gewoonten aan te passen. Dat doen zij niet alleen, maar in samenwerking met en afstemming tussen het zorg- en maatschappelijk domein (van huisartsen tot buurtsportcoaches). Het programma wordt gemonitord door de universiteiten van Maastricht en Tilburg. Doel van de pilot is om te bekijken hoeveel gezondheidswinst de deelnemers boeken met deze gezamenlijke aanpak én te verkennen hoe de inzet van leefstijlcoaches structureel voor vergoeding in aanmerking kan komen. Op beide fronten zijn de resultaten positief. Staatssecretaris Van Rijn gaf in november aan dat we “goud in handen hebben”. Uitrollen van dit project is dan ook de logische vervolgstap.

### **Regioregie: samenwerken aan betere en betaalbare zorg**

Sinds 2013 is CZ groep actief op het gebied van Regioregie. In vijf regionale proeftuinen werken we samen met inwoners, zorgaanbieders en gemeenten aan betere, betaalbare zorg en gezondheid. De wijze waarop we de organisatie van zorg in de proeftuinen benaderen, is vernieuwend en gebaseerd op een niet-vrijblijvende samenwerking tussen de partijen. We noemen het ook wel ‘marksamenwerking’. Het gezamenlijke doel is wat de partijen bindt: toekomstbestendige goede zorg voor de patiënt. De besparingen die de nieuwe samenwerking oplevert (‘shared savings’) worden gedeeld met de inwoners, de zorgverleners en de zorgverzekeraars. Deze beloning investeren we weer in gezondheid en zorg. Binnen de proeftuinen van Regioregie wordt aan vier thema’s gewerkt: de juiste zorg op de juiste plek, zelfmanagement, gezondheid en kostenbewustzijn. Een mooi succes binnen de proeftuinen is het PlusPunt Medisch Centrum in Heerlen. Naar dit medisch centrum worden patiënten verwezen als de huisarts twijfelt of medisch-specialistische zorg nodig is. In het PlusPunt kijkt de specialist mee of een verwijzing naar het ziekenhuis nodig is. Het centrum valt onder de eerstelijnszorg, kost een patiënt geen eigen risico en is laagdrempelig en patiëntgericht. Het is het resultaat van samenwerking tussen

huisarts, ziekenhuis, zorgvrager en zorgverzekeraar. Uit een eerste onderzoek van de Universiteit van Maastricht blijkt PlusPunt op punten als patiënttevredenheid, kwaliteit en ervaringen significant hoger te scoren dan een vergelijkbaar tweedelijnscentrum. Of het ook kosten bespaart, kan pas over een langere periode door de universiteit definitief worden vastgesteld.

### Beheersing zorgkosten

Beheersing van zorgkosten gaat enerzijds over kwaliteit, doelmatigheid en een goede organisatie van zorg en anderzijds over de rechtmatigheid van zorgkosten. Op beide fronten spant CZ groep zich in om het verschil te maken en zorg op lange termijn betaalbaar te houden. Want alleen op die manier houden we op de lange termijn zorg toegankelijk voor iedereen die het nodig heeft en behouden we de solidariteit die aan ons zorgstelsel ten grondslag ligt.

### Focus op doelmatigheid

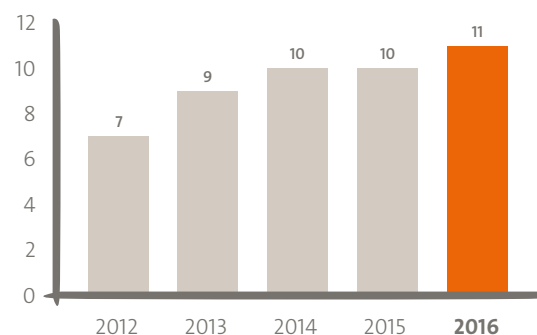
CZ groep wil zorg inkopen die aansluit bij de behoefte van onze verzekerden, van hoge kwaliteit en betaalbaar is. We maken gefundeerde keuzes bij onze zorginkoop en willen hiermee de zorgmarkt stimuleren zich te blijven verbeteren. Dat betekent dat wij zorg bij bepaalde aanbieders niet vergoeden, bijvoorbeeld wanneer we uit (wetenschappelijk) onderzoek weten dat die van onvoldoende kwaliteit of onnodig en/of onverklaarbaar duur is. Kwalitatief goede zorg willen we juist belonen en de organisatie ervan stimuleren.

### Selectieve inkoop

CZ groep contracteert voor bepaalde behandelingen of aandoeningen alleen gespecialiseerde zorgverleners. In 2010 zijn we begonnen met deze selectieve zorginkoop op het gebied van borstkankerzorg en inmiddels kopen wij voor meer aandoeningen de zorg selectief in. De kwaliteitseisen die we hierbij hanteren, bepalen we zorgvuldig en in nauw overleg met beroepsverenigingen, ouderverenigingen en

patiëntenverenigingen. We volgen landelijke normen, maar voegen daar extra normen aan toe als we dat nodig vinden. In 2016 hebben wij aangekondigd Mohs' chirurgie selectief in te kopen. Wij vinden het belangrijk dat deze bijzondere operatietechniek voor het verwijderen van huidkanker alleen door gekwalificeerde dermatologen wordt uitgevoerd. Wij sluiten daarom vanaf 2017 alleen contracten af met centra voor Mohs' chirurgie die voldoen aan de certificering van de Nederlandse Vereniging voor Dermatologie en Venerologie (NVDV).

Aantal zorggebieden selectieve inkoop



### Contractering Bernhoven

In 2016 sloot CZ groep een vernieuwend contract voor vijf jaar met ziekenhuis Bernhoven, waarmee het ziekenhuis een nieuwe werkwijze kan bekostigen die de zorgkosten structureel omlaag brengt en de kwaliteit verbetert. Bernhoven wil minder maar wel betere zorg gaan verlenen, passend bij zijn functie als regionaal ziekenhuis. Onder andere door meer specialisten op de spoedeisende hulp in te zetten; dit leidt tot snellere diagnoses, minder complicaties en minder opnames. Ook krijgen patiënten meer voorlichting over de voor- en nadelen van een chirurgische ingreep en welke alternatieven er zijn, met als gevolg dat ze beter passende keuzes voor zichzelf maken. Dit levert meer doelmatige zorg op, maar

zorgt ook voor minder omzet voor het ziekenhuis. Dankzij het contract met CZ groep en collega-verzekeraar VGZ kan Bernhoven de komende vijf jaar zonder financiële risico's de veranderingen doorvoeren.

### Herinrichting prostaatankerzorg

De Duitse Martini-Kliniek in Hamburg is een inspirerend voorbeeld als het gaat om prostaatankerzorg. Daar heeft specialisatie van deze zorg geleid tot betere resultaten en minder complicaties zoals incontinentie en impotentie. Artsen meten voortdurend de kwaliteit van zorg, maken dit intern bespreekbaar en transparant naar buiten. CZ groep wil het voorbeeld van de Martini-Kliniek volgen en de prostaatankerzorg in Nederland verbeteren door deze in regionale netwerken te organiseren. In 2016 zijn we gestart met een verkenning. We zijn de dialoog aangegaan met partijen om te kijken naar verbetermogelijkheden om te komen tot hoogwaardige integrale prostaatankerzorg.

### Behandelindex fysiotherapie

Veel klanten van CZ groep krijgen paramedische zorg, zoals fysio- of oefentherapie, logopedie, ergotherapie of diëtetiek. Het aantal behandelingen dat nodig is voor een bepaalde klacht kan per zorgverlener soms behoorlijk verschillen. Om zorgverleners kritisch te laten kijken naar hun eigen behandeling en onnodige zorg te voorkomen, werkt CZ groep met een behandelindex. Met deze index kunnen behandelaren zien hoeveel zij afwijken van het landelijk gemiddelde als het gaat om de behandeling van vergelijkbare patiëntengroepen en klachten. Wanneer een behandelaar structureel meer behandelingen nodig heeft voor een bepaalde klacht dan zijn collega's, gaan wij het gesprek hierover aan.



### *Dilemma rond de behandelindex*

Wij zetten de behandelindex in om fysiotherapeuten te stimuleren de zorg te leveren die nodig is. Niet meer zorg maar zeker ook niet minder. De inzet van dit beheersinstrument levert ons potentieel reputatieschade op, want de behandelindex als stuurmiddel voor zorginkoop stuit op weerstand bij nogal wat fysiotherapeuten. Onder het mom 'De zorgverzekeraar uit de behandelkamer' stelt een deel van hen dat de verzekerde niet krijgt waar hij voor betaalt. Als wij werkelijk onze verzekerden tekort zouden doen, zou de verontwaardiging terecht zijn. Wij zien echter regelmatig onverklaarbare verschillen in het aantal behandelingen dat fysiotherapeuten kiezen in te zetten voor een zelfde aandoening. Dit gaat in sommige gevallen ten koste van het schaarse, gemeenschappelijke zorggeld. Daarom zetten wij de behandelindex in. Noodzakelijke zorg moet altijd geleverd worden, maar zorgverleners moeten scherp zijn op wat nodig is. Zeker als deze zorgverleners zowel voor het stellen van de diagnose als voor de uitvoering van de behandeling bepalend zijn en er financieel belang bij hebben. Wij blijven hier het gesprek over aangaan.

### **Strategisch programma: 'Wondzorg'**

In Nederland zijn er naar schatting jaarlijks zo'n 350.000 mensen die langer dan een jaar een wond hebben die niet goed of helemaal niet geneest. CZ groep vindt dat wondzorg in Nederland beter en efficiënter moet en gaat zich hier de komende jaren voor inspannen. Als eerste stap hebben wij in 2016 samen met Mitralis Expertise Centrum Wondzorg een wondzorgmonitor 'light' ontwikkeld, een digitaal registratieprogramma waarmee zorgverleners snel kunnen vaststellen of er sprake is van een complexe wond en of er specialistische

expertise ingeschakeld moet worden. Met verschillende regionale zorgaanbieders zijn we in Zeeland, Limburg en Noord-Brabant een aantal pilots gestart waarbij ervaring wordt opgedaan met de wondzorgmonitor. Door het verzamelen van alle gegevens wordt inzicht verkregen in de beste behandelingsvorm zodat behandelprotocollen verder kunnen worden verbeterd. De resultaten en ervaringen van deze pilotprojecten zijn medio 2017 bekend.

### **Innovatie: 'Organoids'**

Voor de meeste patiënten met Cystic Fibrosis (CF) is er geen medicatie voor handen. Er is slechts één toegelaten geneesmiddel dat beschikbaar is voor een beperkte groep patiënten met een specifieke variant van de aandoening. Op dit moment praat de overheid over toelating van een tweede geneesmiddel waar een grotere groep patiënten baat bij kan hebben. Bekeken wordt of 'organoids' kunnen worden ingezet bij de toewijzing van dit geneesmiddel. 'Organoids' zijn mini-orgaantjes die gekweekt worden uit kleine hoeveelheden weefsel van een patiënt. Artsen kunnen hierop vooraf testen of een medicijn wel of niet werkt. Voor mensen met CF betekent dit dat zij alleen een medicijn krijgen dat echt voor hen werkt. Voor de maatschappij betekent het dat dure middelen efficiënt worden ingezet. 'Organoids' zijn ontwikkeld door dr. Hans Clevers van het Hubrecht Instituut, dat een financiële bijdrage kreeg van CbusineZ. Het instituut is ook bezig met onderzoek naar de inzet van 'organoids' voor andere aandoeningen, zoals kanker.

### **Focus op rechtmatigheid**

Bij goede beheersing van zorgkosten hoort toezicht op de rechtmatigheid van declaraties. Wij zijn alert op fraude en oneigenlijke declaraties. We voeren controles uit om de juistheid van ingediende nota's te controleren. In 2016 onderzochten we 226 vermoedens van onterechte declaraties, wat leidde tot een terugvordering van circa 58 miljoen euro. De uitvoering van achterafcontroles bij zorgaanbieders leidde tot

een totale terugvordering van circa 50 miljoen euro. Onze controles kenmerken zich door de samenwerking met zorgaanbieders en landelijke partijen, betrokkenheid van onze klanten, de inzet van data-analyse en de focus op optimale inrichting van administratieve processen.

### **Klantparticipatie**

Sinds 2014 vragen wij onze verzekerden om binnengekomen declaraties van zorgaanbieders te controleren. Hebben zij een vermoeden dat de rekening van hun zorgverlener niet klopt, dan kunnen ze dit aan ons melden via MijnCZ. Wij nemen dan contact met hen op en controleren vervolgens de betreffende declaratie extra als daar aanleiding toe is. In 2016 kregen wij van onze klanten 25.390 meldingen binnen over declaraties. Hierdoor konden we ruim 2,3 miljoen euro terugvorderen (een stijging van 76% ten opzichte van 2015). In totaal haalden we in 2016 via alle achterafcontroles ruim 110 miljoen euro terug aan onterechte betalingen.

Waar onze verzekerden al langer de mogelijkheid hebben om hun nota's achteraf te controleren, vragen we hen sinds 2016 ook om voorafgaand aan de uitbetaling mee te kijken. Als we op basis van onze ervaring zien dat een rekening mogelijk fouten bevat, dan leggen we deze voor aan de klant vóórdat we de betreffende zorgverlener betalen. We hoeven dan niet achteraf geld terug te vorderen. In 2016 hebben we deze voorafcontroles in een pilot getest. Hierbij zijn 250 nota's voorgelegd aan verzekerden. Van de door verzekerden gecontroleerde nota's bleek het merendeel juist te zijn. De nota's die onjuist waren, zijn in overleg met de zorgverlener gecorrigeerd. In 2017 zal deze pilot verder uitgebreid worden waarbij steeds meer verzekerden hun steentje kunnen bijdragen aan het voorkomen van onjuiste zorgnota's.

### **Horizontaal Toezicht**

In 2015 startte CZ groep samen met vier ziekenhuizen een pilot om gezamenlijk de administratieve keten te verbeteren.

Dit traject, Horizontaal Toezicht genaamd, is erop gericht om aan de voorkant (bij de ziekenhuizen) het declaratieproces dusdanig goed te organiseren dat aan de achterkant (bij de zorgverzekeraar) minder controles hoeven plaats te vinden en verzekerden minder geconfronteerd worden met foutieve declaraties. De pilot leverde waardevolle inzichten en ervaringen op en heeft bijgedragen aan transparantie en een goede relatie onderling. We zijn voorstander van één uniforme invulling van Horizontaal Toezicht in Nederland. Daarom hebben we in 2016 binnen Zorgverzekeraars Nederland (ZN) onze ervaringen uitgewisseld met andere zorgverzekeraars. We zijn in ZN-verband en in samenwerking met de Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) en Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra (NFU) gekomen tot één visie, die is uitgewerkt tot een landelijk controleframework met bijbehorende producten waaronder een businesscase en instapmodel voor zorgaanbieders. Begin 2017 worden de landelijke producten gepresenteerd en wordt gestart met de implementatie.

### Strategisch programma: 'eHealth'

Nieuwe technologie speelt een steeds grotere rol in de gezondheidszorg. eHealth helpt bij het stroomlijnen en efficiënter maken van bestaande zorgprocessen en maakt nieuwe vormen van zorgverlening mogelijk. Doel van de inzet van eHealth is goedkopere zorg van gelijkwaardige kwaliteit of betere zorg tegen gelijkblijvende kosten. Wij hebben hoge verwachtingen van eHealth en stimuleren daarom de ontwikkeling, implementatie en opschaling hiervan. We hebben voor 2017 en verder eHealth als strategisch programma binnen CZ groep aangemerkt.

### Telebegeleiding bij hartfalen

In 2016 hebben cardiologen, verpleegkundigen, huisartsen, patiëntenverenigingen en zorgverzekeraars – waaronder CZ groep – samenwerkingsafspraken gemaakt en kwaliteitscriteria opgesteld voor de invoering van telebegeleiding bij hartfalen. Telebegeleiding is het op afstand monitoren en

begeleiden van patiënten bij (het omgaan met) hun gezondheid. Het doel is om telebegeleiding op een veilige, maatschappelijk en wetenschappelijk verantwoorde manier breed in te voeren en op te schalen in de behandeling van patiënten met hartfalen in Nederland.

### Zuyderland Living Lab

Zuyderland Medisch Centrum is sinds begin 2016 het Living Lab van CZ groep. Dit betekent dat het ziekenhuis en CZ groep in de praktijk onderzoeken hoe ze bestaande zorgvormen kunnen vervangen door of aanvullen met effectieve eHealth-toepassingen. Bij voorkeur gaat het om projecten die niet alleen de tevredenheid en kwaliteit voor de patiënt vergroten, maar ook een efficiënter proces opleveren. De eerste pilot die van start is gegaan, biedt patiënten met borstkanker de mogelijkheid om vanuit huis virtueel contact te hebben met het oncologisch centrum van Zuyderland.

### 'Patient Empowerment'

Een patiënt die actief een rol speelt in de zorg die hij krijgt, is tevredener over de kwaliteit van de behandeling, staat meer achter behandelkeuzes en is trouwer aan zijn therapie. CZ groep wil de rol van de patiënt versterken ('patient empowerment') en zijn behoeften en mogelijkheden centraal stellen.

### 'Samen Beslissen'

'Samen Beslissen' betekent dat de patiënt samen met zijn zorgverlener beslist welke zorg het beste bij hem past. We weten uit onderzoek dat maar liefst 98% van de patiënten graag wil meebeslissen maar het blijkt dat dit in de huidige zorgpraktijk nog (te) weinig gebeurt. CZ groep vindt betrokkenheid van patiënten bij keuzes in de zorg belangrijk omdat het de (ervaren) kwaliteit van zorg vergroot en kan leiden tot minder inzet van invasieve behandelingen. We stimuleren dan ook de toepassing van 'Samen Beslissen'. Om duurzame toepassing in zorg te borgen, is een veelzijdige benadering nodig. Wij zetten in op 4 pijlers:

1. We brengen partijen bij elkaar en zetten samen vervolgstappen om toepassing van 'Samen Beslissen' te versnellen.
2. We toetsen toepassingen in de praktijk en vertalen deze naar mogelijkheden voor opschaling.
3. We bespreken 'Samen Beslissen' met ziekenhuizen en komen tot afspraken voor toepassing.
4. We attenderen verzekeren op de mogelijkheid om mee te beslissen. Dit doen we onder meer door de '3 goede vragen'-campagne uit te dragen.

Vanaf 2013 was CZ groep één van de initiatiefnemers van de 'Joint implementation Prostate cancer patient-centred care'-studie, oftewel de JIPPA-studie. In deze studie werd de inzet van drie verschillende keuzehulpen voor patiënten met gelokaliseerde prostaatkanker getest. In totaal deden ruim 1.000 patiënten aan de studie mee en waren meer dan 100 zorgverleners betrokken, onder wie ongeveer de helft van alle ziekenhuizen in Nederland. De onderzoeken waren zeer succesvol. Maar liefst 90% van de patiënten gebruikte de keuzehulpen om de voorkeur voor hun behandeling te bepalen. De JIPPA-studie biedt veel aanknopingspunten voor succesvolle implementatie en borging van 'Samen Beslissen' in zorg. Wij werken hier nu hard aan. Samen met ziekenhuizen en andere belanghebbende partijen ontwikkelden we een 10-stappenplan voor zorgaanbieders om 'Samen Beslissen' in de praktijk te brengen. Ook zetten we in samenwerkingsverband in het project 'Beslist Samen!' in op succesvolle toepassing en inbedding van 'Samen Beslissen' in 24 zorgprocessen en verspreiding van de geleerde lessen en het delen van goede voorbeelden. En organiseerden we in december 2016 met onze partners een geslaagd, druk bezocht symposium 'Samen Beslissen: van onderzoek naar duurzame toepassing'.

### Strategisch programma: 'My Best Treatment'

Het programma 'My Best Treatment' (MBT) beoogt significante optimalisatie van bestaande zorgpaden. In MBT worden

‘personalised medicine’ en ‘patient empowerment’ geïntegreerd. Door unieke informatie van de patiënt te koppelen aan wetenschappelijke inzichten en wereldwijde ervaringsgegevens kunnen artsen per individu beter voorspellen of een behandeling wel of niet zal aanslaan (‘personalised medicine’). En door deze informatie aan de patiënt te geven en duidelijke opties te schetsen, kan de patiënt samen met de arts een beslissing nemen over het behandeltraject (‘Samen Beslissen’). CZ groep start met MBT in het zorgpad longkanker in samenwerking met Tilburg University, Het Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis, MAASTRO clinic en VU Medisch Centrum. We financieren dit project mede, zorgen voor het gezamenlijke platform en verkennen hoe deze innovaties een plaats kunnen krijgen in de structurele zorginkoop. Het uitgangspunt van MBT is dat de patiënt de voor hem persoonlijk beste zorg op het juiste moment krijgt.

### Toepassing van ‘data science’

Over de hele wereld komen steeds meer databronnen ter beschikking over gezondheid, zorg en wetenschap. Niet alleen bij professionals, maar ook bij consumenten als het gaat om hun eigen gezondheid. Bijvoorbeeld via apps, digitale meters, sporthorloges en andere eHealth-toepassingen die steeds populairder worden. Hiernaast beschikken wij als zorgverzekeraar van zo’n 3,5 miljoen verzekerden over veel data over de inzet van zorg, zorgkosten, doelmatigheid en effectiviteit. Met de groeiende technologische mogelijkheden van ‘machine learning’ kunnen we uit al deze data, al dan niet gekoppeld aan externe data, relevante, voorspellende informatie halen. Informatie die van waarde is voor het verder verbeteren en personaliseren van onze dienstverlening, voor preventie, voor het beheersen van zorgkosten, voor de verbetering van zorg én uiteindelijk voor de gezondheidswinst die een individuele patiënt met zijn / haar zorgpad behaalt.

### CZ Data Science Team en JADS

CZ groep onderzoekt hoe ‘data science’ binnen onze organisatie dusdanig ingezet kan worden dat klanten, patiënten en de zorgsector maximaal profiteren van de inzichten die onze data opleveren. Dit doen we zorgvuldig, met inachtneming van alle geldende wet- en regelgeving op het gebied van privacy en met aandacht voor beveiliging van de gegevens die ons zijn toevertrouwd. Eind 2016 hebben wij intern een Data Science Team opgericht dat zich toelegt op de introductie en inbedding van data science binnen onze organisatie en op het verkennen van samenwerking met aanbieders van onder meer eHealth-toepassingen. Ook zijn wij afgelopen jaar een samenwerkingsverband aangegaan met Jheronimus Academy of Data Science (JADS) / Tilburg University (TIU). Tot en met 2021 zal een team van twee bijzonder hoogleraren, twee promovendi en een Professional Doctorate in Engineering (PDEng) in nauwe samenwerking met het CZ Data Science Team onderzoek gaan doen naar de impact van ‘data science’ op het verzekeren van zorg en de bekostiging van zorg en naar de kansen en mogelijkheden die het biedt voor persoonlijke, op maat gesneden dienstverlening aan klanten en/of patiënten.

# CZ groep in de samenleving

Naast de uitvoering van onze kerntaak en maatschappelijke opdracht is CZ groep ook op andere manieren bij de samenleving betrokken. Wij zetten het CZ Fonds in om extra ondersteuning te bieden aan zorgvernieuwing en zorgzame, informele zorg in onze kerngebieden. Met het Zorgdoorbraakfonds financieren wij zorginnovaties die waardevol zijn maar geen gebruik kunnen maken van reguliere financieringen. Hiernaast zijn we in 2016 twee partnerships aangegaan die inhoudelijk goed bij onze maatschappelijke rol passen en die verbetering van de zorg in brede zin voor hebben, te weten met het Rode Kruis en met Tilburg Ten Miles.

## Het CZ Fonds

Het CZ Fonds beheert sinds 1999 de 'Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering' (RVVZ-gelden) van CZ groep. Ook dit jaar ondersteunde het CZ Fonds bijzondere projecten die vaak niet, of slechts deels, worden betaald vanuit de reguliere financieringsregelingen. Deze projecten zijn gericht op zorgvernieuwing en zorgzame of informele zorg, specifiek voor ouderen, chronisch zieken en mensen met een beperking in de regio's Haaglanden, West-Brabant, Zeeland, Zuid-Hollandse Eilanden, Zuidoost-Brabant, Zuid-Limburg en Rijk van Nijmegen.

**‘Het winnen van de CZ Zorgprijs heeft er niet alleen voor gezorgd dat we eerder met de pilot kunnen beginnen, maar geeft ook aan anderen het vertrouwen dat het een goed project is. Zo'n prijs win je niet zomaar.’**

Joke van Willenswaard, Zorggroep Ter Weel

Ook landelijke projecten worden gefinancierd. Om in aanmerking te komen voor ondersteuning van het CZ Fonds moeten projecten praktisch toepasbaar zijn en direct ten goede komen aan de betreffende patiënten/cliënten.

## Vorm van ondersteuning

In 2016 bood het CZ Fonds op drie manieren ondersteuning aan maatschappelijke initiatieven:

1. met een financiële bijdrage of (co)financiering van een project;
2. met de CZ Zorgprijs als beloning voor projecten rond een vooraf benoemd thema;
3. met de toekenning van 42 CZ Verwenzorgprijzen van maximaal 800 euro aan zorginstellingen voor chronisch zieken in de psychiatrie, ouderenzorg en verstandelijk gehandicaptenzorg.

## Financiële bijdrage

Goede initiatieven op het gebied van zorgvernieuwing, zorgzame of informele zorg financiert het CZ Fonds voor maximaal drie jaar. Initiatiefnemers kunnen zich het hele jaar door aanmelden via [www.cz.nl/cz-fonds](http://www.cz.nl/cz-fonds). In 2016 verstrekten het CZ Fonds 6 miljoen euro. Dit bedrag bestond uit 1,6 miljoen euro als jaarlijkse bijdrage aan het Innovatiefonds Zorgverzekeraars en 4,4 miljoen euro aan 88 projecten. Onder andere de projecten 'Patiënt als auditor' en 'Resultaten neurorafie' kregen een financiële bijdrage.

## Patiënt als auditor

'De patiënt als auditor; naar een nieuwe betekenisvolle vorm van toetsing' is een samenwerking tussen Spieren voor Spieren, het Radboudumc, Spierziekten Nederland en CZ groep. Doel is een audit te ontwikkelen en te testen die helpt bij het zoeken naar betere en betekenisvolle zorg voor mensen met een spierziekte.

## Resultaten neurorafie

Het Maastricht Universitair Medisch Centrum kreeg een financiële bijdrage voor onderzoek naar resultaten van neurorafie. Dit is het aaneenhechten van twee doorsneden zenuwuiteinden tijdens een borstreconstructie met als doel het gevoel van de gereconstrueerde borst te herstellen. Tijdens het onderzoek wordt gekeken naar de mate van herstel van het gevoel van de borst en de kwaliteit van leven die dit oplevert voor de patiënt.

## CZ Zorgprijs

Om vernieuwing, kwaliteit en doelmatigheid in de zorg te stimuleren, looft het CZ Fonds jaarlijks de CZ Zorgprijs uit. De hoofdprijs is een bedrag van 25.000 euro. We schrijven zorgverleners actief aan om hun initiatieven aan te melden. Het thema van de wedstrijd was in 2016 'De cliënt wikt, de ander beschikt', over het voorkomen van onvrijwillige zorg bij ouderen. CZ Fonds ontving hiervoor 21 inzendingen. Dit waren de winnaars:

1. De eerste prijs ging naar Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven (GGzE) voor hun project 'Begrijpend (onder-)handelen bij dementie'. GGzE gebruikt de gewonnen 25.000 euro voor het ontwikkelen van een online psycho-educatie module die zorgverleners en mantelzorgers helpt om 'geweigerde zorg' met de cliënt bespreekbaar te maken. De GGzE ontwikkelt de module in eigen huis en betreft hierbij zowel hulpverleners, mantelzorgers als cliënten.
2. De tweede prijs, een bedrag van 10.000 euro, ging naar Zorggroep Ter Weel voor haar project 'Van onvrijwillige zorg naar afgestemde zorg'. Het doel is om de oudere maximaal in regie te houden door gebruik te maken van de mogelijkheden die de oudere (nog) heeft. Tijdens huisbezoeken wordt de oudere gevraagd wat zijn of haar wensen, interesses en behoeften zijn. Aan de hand van deze informatie stelt de zorgprofessional een zorg-/welzijnsarrangement op.

3. Mondriaan, een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Limburg, won de derde prijs en ontving 5.000 euro voor het inzetten van familie-ervaringsdeskundigen (FED) in de ambulante en klinische ouderenpsychiatrie. Familieleden krijgen dankzij dit project meer grip op de zorg van hun familielid/partner en kunnen zo meehelpen aan het vermijden van onvrijwillige zorg. Dankzij de FED krijgt het behandelteam meer inzicht in hoe zij het beste kunnen omgaan met de cliënt en familieleden.

### CZ Verwenzorgprijs

Jaarlijks nodigt het CZ Fonds ongeveer 500 instellingen uit om een idee in te sturen voor verwenzorg voor hun cliënten. De CZ Verwenzorgprijs is altijd gekoppeld aan een specifiek thema. In 2016 was dit 'Heb lief, heb lef, doe goed en vertel erover', met andere woorden: heb aandacht voor het goede in de zorg en laat het zien. Uit de 75 inzendingen koos de jury ruim veertig bijzondere ideeën voor verwenzorg. Dit zijn ideeën die aansluiten bij het thema en daarnaast in het teken staan van persoonlijke aandacht en verbetering van de kwaliteit van leven van chronisch zieken in de psychiatrie, ouderenzorg en verstandelijk gehandicaptenzorg. De winnaars kregen een bijdrage van maximaal 800 euro om hun idee te realiseren.

### Limburgs dialect en flessenpost

Zorgorganisatie Sevagram gebruikte de CZ Verwenzorgprijs om in Zorgcentrum Panhuys in Hulsberg voor cliënten een woordenexpositie van Limburgse woorden te maken. Doel was om het Limburgs dialect te vieren en gesprekken op gang te brengen. Een andere winnaar was de Ithaka-kliniek van Emergis kinder- en jeugdpsychiatrie in Kloetinge. Die heeft voor de cliënten van de Jeugd Observatie- en Behandelafdeling (JOB) een flessenpost-project gehouden, om de jongeren bewust te maken van alternatieve manieren van communiceren met de buitenwereld.

Liselore Snaphaan, projectleider Innovate Dementia bij GGzE, is samen met gezondheidswetenschapper en sociaal psychiatrisch verpleegkundige Harriët Verbeek initiatiefnemer van 'Begrijpend (onder)handelen bij dementie'.



“Nu meer zorg extramuraal wordt gegeven, merken we dat het steeds vaker voorkomt dat cliënten met dementie zorg weigeren door de zorgprofessional niet in huis toe te laten. Iedere zorgverlener gaat daar op een eigen manier mee om. Met de online module 'Begrijpend (onder)handelen bij dementie' geven we ze handvatten om dit structureel aan te pakken. We willen laten zien hoe ze in gesprek kunnen blijven met de cliënt vanuit een gelijkwaardige positie, zonder betweterig te zijn of te dwingen. De module ondersteunt ook mantelzorgers. Zij leren hoe ze op een tactische manier het gesprek kunnen aangaan met hun partner of familielid met dementie, bijvoorbeeld over een bezoek aan de huisarts. Deze module stond al langer op onze wensenlijst. Dankzij de CZ Zorgprijs hebben we nu daadwerkelijk de middelen om hem te ontwikkelen. Net als bij andere projecten van Innovate Dementia vragen we zorgverleners, mantelzorgers en cliënten om input. Die zal de inhoud van de module bepalen.”

Joke van Willenswaard, ergotherapeut bij Zorggroep Ter Weel, is samen met drie collega's (Mariska Poortvliet, Conny de Moor en Sanne Vissers) initiatiefnemer van het project 'Van onvrijwillige zorg naar afgestemde zorg'.



“Als ergotherapeut kom ik bij veel cliënten thuis. Vaak kan ik inschatten of bij iemand bepaalde zaken spaak gaan lopen, maar kan ik daar vanuit mijn professie niet altijd wat mee doen. Ik zie bijvoorbeeld dat iemand na een CVA weinig initiatief toont en dreigt te vereenzamen, of niet meer goed voor zichzelf zorgt. Met ons project willen we voorkomen dat zo'n situatie leidt tot onvrijwillige zorg, door cliënten te screenen en samen met hen in kaart te brengen wat er nodig is om de zelfredzaamheid en het welbevinden te borgen of te vergroten. Dat kan van alles zijn; een vrijwilliger die af en toe langskomt, lidmaatschap van een gymclubje, of het inschakelen van een andere discipline. Zie het als een soort consultatiebureau voor ouderen, dat als doel heeft het aanbod aan preventieve zorg te ontschotten. Ons plan is positief ontvangen door de gemeente Reimerswaal, met wie wij nu aan het praten zijn over een pilot. Het winnen van de CZ Zorgprijs heeft er niet alleen voor gezorgd dat we eerder met de pilot kunnen beginnen, maar geeft ook aan anderen het vertrouwen dat het een goed project is. Zo'n prijs win je niet zomaar.”

Saskia de Waard van ggz-organisatie Mondriaan leidt samen met collega Saskia Bollen het project voor het inzetten van familie-ervaringsdeskundigen (FED) in de ambulante en klinische ouderenpsychiatrie.



Fotografie: Vivian Beks

“In 2014 hebben wij een nieuwe afdeling geopend voor ouderen met mogelijke cognitieve problemen en onbegrepen (probleem-) gedrag. We bieden daar belevingsgerichte zorg; dat betekent dat we de

zorg aanpassen aan hoe de cliënt heeft geleefd en wat hij of zij gewend is. Omdat de cliënt dat zelf moeilijk kan aangeven, hebben we de familie hard nodig. Door meer kennis over de cliënt is het risico op onvrijwillige zorg kleiner. Maar we merken dat familieleden daar niet altijd het belang van inzien. Vaak hebben ze veel moeite met het gedrag van hun partner of ouder. Ze voelen zich machteloos, boos en verdrietig en zitten in een rouwproces. Een familie-ervaringsdeskundige kan familieleden ondersteunen en ze informatie geven uit eigen ervaring. Dat heeft voor alle partijen een meerwaarde. Familie voelt zich meer gesteund en wij leren van de ervaringsdeskundige op welke manier wij met familie rekening kunnen houden. We hebben in 2016 twee geschikte familie-ervaringsdeskundigen gevonden die vanaf 2017 aan de slag gaan. Het winnen van de CZ Zorgprijs heeft niet alleen financieel aan dit project bijgedragen, maar ook aan de bekendheid van het onderwerp. Ik merk dat het voor meer draagvlak heeft gezorgd.”

### Verenzorg in het bijzonder

De CZ Verenzorgprijs werd in 2016 als casestudie opgenomen in het boek ‘Verenzorg in het bijzonder’ van Tilburg University/Tranzo. De auteurs deden onderzoek naar wat verenzorg is en wat het met mensen doet. Hieruit bleek onder andere dat de CZ Verenzorgprijs een substantiële bijdrage heeft geleverd aan het stimuleren van verenzorg in Nederland.

### Het Zorgdoorbraakfonds

Het Zorgdoorbraakfonds heeft als doel zorginnovaties te financieren die bijdragen aan kwalitatief betere, toegankelijke en betaalbare zorg, maar die om welke reden dan ook (nog) niet in aanmerking komen voor reguliere financiering. De gelden in dit fonds komen uit een opslag op de premie voor de CZ-basisverzekering in de jaren 2011, 2012 en 2013 (1,20 euro per verzekerde per jaar). De zorginnovaties die in aanmerking komen voor ondersteuning van het Zorgdoorbraakfonds moeten zo duidelijk leiden tot betere zorg, dat zowel verzekerden, zorgprofessionals als CZ groep het logisch zouden vinden dat deze zorg wordt vergoed.

In 2016 werden vanuit het Zorgdoorbraakfonds gelden toegekend voor onder andere de ontwikkeling van een draagbare kunstnier, de inzet van de eNose en een gepersonaliseerd eHealth-programma voor mensen met chronische myeloïde leukemie (CML).

### Neo Kidney: draagbare kunstnier

Door het grote tekort aan orgaandonoren zijn veel nierpatiënten aangewezen op dialyse. Dit is een zware behandeling met ingrijpende gevolgen voor het leven van nierpatiënten en hun omgeving. Om voor nierpatiënten een betere kwaliteit van leven mogelijk te maken en de kosten te verlagen, participeert CZ groep (via het Zorgdoorbraakfonds) samen met Zilveren Kruis en Menzis in het initiatief van de Nierstichting om een draagbare kunstnier te ontwikkelen. De Neo Kidney, een



De winnaars van CZ Verenzorgprijs, Limburg 2016

draagbaar hemodialyse-apparaat, is licht en klein en hierdoor makkelijk thuis te gebruiken of mee te nemen als handbagage op reis. Patiënten hoeven niet meer drie- of viermaal per week 4 uur te dialyseren in een ziekenhuis. Dit biedt een betere kwaliteit van leven en meer energie en vrijheid.

### Advanced Diagnostics / eNose

De uitgedemde lucht van mensen met een ziekte is anders dan die van gezonde mensen. Met de eNose, een Advanced Diagnosticum, kan op basis van een ademanalyse een aandoening worden geconstateerd. Het is een goedkope, betrouwbare en niet-invasieve methode voor het stellen van een diagnose. Ziekenhuis Bernhoven is vergevorderd met de inzet van eNose bij longkanker. Om het middel te valideren, heeft het ziekenhuis financiering gevraagd aan het CZ Zorgdoorbraakfonds. Tijdens de validatieperiode van een jaar wordt de eNose naast de reguliere diagnostische middelen ingezet om resultaten te vergelijken.

### SHINE

De medicijnen voor patiënten met chronische myeloïde leukemie (CML) hebben veel bijwerkingen. Daardoor neemt 25-35% van de CML-patiënten deze niet goed genoeg in.



CZ groep en Rode Kruis: AED-registratie 2016

Dit heeft grote gevolgen voor levensverloop, kwaliteit van leven en kosten. Met het gepersonaliseerde eHealth-programma SHINE krijgen CML-patiënten tips om het leven gemakkelijker en leuker te maken en op een positieve manier om te gaan met hun chronische ziekte. Doel van het programma is om patiënten te 'verleiden' hun medicijnen in te nemen. Het Zorgdoorbraakfonds draagt financieel bij aan de ontwikkeling van SHINE.

### Partnerschap met het Rode Kruis

Begin 2016 sloten wij een partnerschapscontract met het Nederlandse Rode Kruis. Door samen met het Rode Kruis reanimatie en de beschikbaarheid van AED's onder de aandacht van het brede publiek te brengen, kunnen wij bijdragen aan het redden van levens. Want bijna driekwart van de Nederlanders weet niet wat hij moet doen als iemand een hartstilstand krijgt.

Iedere week krijgen ongeveer 300 Nederlanders een hartstilstand buiten het ziekenhuis. Zij hebben meer kans op overleven als direct wordt begonnen met hartmassage en als er een Automatische Externe Defibrillator (AED) wordt gebruikt. Bron: Rode Kruis

Tijdens de herfstvakantie hebben CZ groep en het Rode Kruis volop aandacht gevraagd voor het lage aantal AED's dat in Nederland is geregistreerd. Dat bleek succesvol: in de vakantieweek werden ongeveer 500 AED's toegevoegd aan de database van het Rode Kruis. De berichten werden veelvuldig gedeeld op social media en de animatie die laat zien wat iemand moet doen in een noodsituatie is vele keren bekeken. Ook kreeg het Rode Kruis in oktober meer dan 800 nieuwe aanmeldingen voor reanimatie- en AED-cursussen, wat een record is. Medewerkers van CZ groep konden meedoen aan een gratis interne reanimatiecursus. Daar meldden ongeveer 240 mensen zich voor aan.

Met een financiële bijdrage van CZ groep heeft het Rode Kruis in 2016 zijn EHBO-app volledig kunnen updaten naar de nieuwe EHBO-richtlijnen. De app zorgt ervoor dat mensen altijd alle EHBO-instructies op zak hebben. Ook is er een extra module in de app gemaakt (EHBO op festivals) en is er een koppeling gemaakt naar de webshop van het Rode Kruis. Ten opzichte van 2015 is de EHBO-app in 2016 100.000 keer vaker gedownload (1,6 miljoen keer), is het aantal geregistreerde AED's toegenomen met 8.000 (tot 28.000) en is het aantal gecontroleerde AED's toegenomen met 3 procent (tot 10 procent). De samenwerking tussen CZ groep en het Rode Kruis loopt tot en met 2018.

### CZ Tilburg Ten Miles

CZ groep is in 2016 de titelsponsor geworden van Tilburg Ten Miles, de wegwedstrijd en trimloop in Tilburg. Op deze manier kunnen wij vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid iets terug doen voor de stad waar ons hoofdkantoor staat en dragen we bij aan een gezonder Tilburg.

Onze eerste editie als titelsponsor, op 4 september 2016, was een echt sportfestijn voor jong en oud. Vooraf hebben we samen met de organisatie gewerkt aan het bevorderen van de deelname aan het loopevenement. In samenwerking



CZ Tilburg Ten Miles 2016

met Kinderstad Tilburg startten we een project waarbij we kinderen van ruim twintig buitenschoolse opvangen op een speelse manier lieten kennismaken met hardlopen. Ongeveer 150 van hen hebben tijdens het evenement meegedaan aan de CZ Familyrun. Ook medewerkers van CZ groep deden mee aan de CZ Tilburg Ten Miles. 125 van hen liepen de Business Run, 21 liepen de ten miles, 9 deden mee aan de 10 kilometer en 8 aan de 5 kilometer. Aan de CZ Family Run deden 16 collega's mee en 26 kinderen van collega's. In totaal deden ruim 11.000 mensen mee aan het loopevenement. De organisatie wil de komende jaren, met CZ groep als partner, door groeien naar 15.000 deelnemers. Waarbij CZ groep zich inzet om verschillende doelgroepen uit Tilburg te laten bewegen en deelnemen.

# Verslag van de Ledenraad



De Ledenraad 2016

Voor de Ledenraad was 2016 een jaar van grote betrokkenheid en veel activiteiten. We merken dat onze professionalisering van afgelopen jaren haar vruchten afwerpt; we kijken meer dan voorheen wat er in het zorgveld gebeurt en voeren hierover een actieve dialoog met de Raad van Bestuur. Nadruk lag dit jaar op het verder vormgeven van de communicatie met onze achterban en het vergroten van onze signaalfunctie.

## Rol van de Ledenraad

De Ledenraad is naast de Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Commissarissen (RvC) een bestuursorgaan van CZ groep. De leden vertegenwoordigen de verzekerden en denken vanuit dat perspectief mee over het beleid van CZ groep. Ook zetten wij onderwerpen op de gespreksagenda met de RvB en RvC.

## Samenstelling van de Ledenraad

In 2016 bestond de Ledenraad uit 21 personen (zie voor meer informatie **Governance**). Wij hebben dit jaar zeven keer als voltallige raad vergaderd (in 2015 vier keer), waarnaast diverse activiteiten op individueel niveau of binnen commissies zijn uitgevoerd. Bijzonder woord van dank gaat uit naar de heer Jorrit Ebben. Hij heeft gedurende zijn drie jaar als voorzitter de raad met bezieling en enthousiasme geleid. Per 7 januari 2017 wordt deze taak overgenomen door de heer Erik van Lith.

## Zorginhoudelijke aandachtspunten

In 2016 speelden verschillende zorginhoudelijke onderwerpen en vraagstukken waarbij wij als klankbord dienden voor

de RvB en RvC. Wij hebben veel ruimte gekregen en genomen in onze gesprekken met de RvB en RvC om inzicht te krijgen in de keuzes en dilemma's die de organisatie tegenkomt bij het uitvoeren van haar beleid. We schuwden kritische vragen daarbij zeker niet en kregen ook ruimschoots de kans om die te stellen.

## Bernhoven

De Ledenraad heeft in 2016 met de RvB en RvC een bezoek gebracht aan ziekenhuis Bernhoven, met wie CZ groep een nieuwe vorm van contractering is aangegaan. Wij zien dit als een bijzonder voorbeeld van hoe zaken anders geregeld kunnen worden en juichen dit initiatief toe. In de daaropvolgende vergadering hebben wij met de RvB en RvC gesproken over de voors en tegens en de gevolgen van deze manier van contracteren.

## Innovatie

Tijdens één van onze vergaderingen in 2016 heeft Stichting CbusineZ een presentatie gegeven over technologische ontwikkelingen en trends die de zorg raken. Ook hebben wij gesproken over de rol van big data en data-analyse; wat betekent dit voor verzekerden, hun gezondheid en hun privacy? Dit belangrijke thema staat voor 2017 weer op onze agenda.

## Kennisdeling met andere ledenraden

In 2016 kwamen wij twee keer samen met de ledenraden van andere zorgverzekeraars, om van elkaar te leren en te bekijken hoe onze rol van maximaal toegevoegde waarde kan zijn voor de organisatie en de achterban. Op deze manier konden wij kennis delen over de grenzen van onze eigen Ledenraad heen. Tijdens deze bijeenkomsten (in maart en oktober) spraken wij onder andere met elkaar over de toekomst van de ledenraden en discussieerden wij over de vraag 'van wie is de zorgverzekeraar'. Deze bijeenkomsten blijken voor alle ledenraden van grote toegevoegde waarde. Daarom is besloten om dit initiatief in 2017 voort te zetten.



### Verdere professionalisering

Op verzoek van de ledenraden heeft Zorgverzekeraars Nederland (ZN) in 2016 een reeks masterclasses 'Zorg en Verzekeringen' ontwikkeld voor ledenraden. Met de masterclasses biedt ZN een verdere verdieping aan in het Nederlandse zorgstelsel en welke rol zorgverzekeraars daarin spelen. Thema's als 'Kwaliteit van zorg en rol zorgverzekeraars' en 'Ontwikkelingen in de ouderenzorg' komen daarbij aan bod. Een aantal van onze leden deed in 2016 al mee aan de eerste masterclass. In 2017 zullen we aan enkele masterclasses deelnemen om onze kennis verder te verdiepen.

### Bestuurlijke samenwerking

De gesprekken die wij voeren met de RvB en RvC zijn in de afgelopen jaren, mede dankzij de professionalisering van de Ledenraad, in toenemende mate een echte dialoog geworden. Deze leiden bij alle drie de partijen tot betere inzichten. Hierdoor kunnen wij steeds meer onze adviesrol uitvoeren en worden wij ook actief om input gevraagd. In 2016 hebben wij met de heer Harry Hendriks een gesprek gehad, voorafgaand aan zijn herbenoeming tot voorzitter van de RvC. Wij hebben van harte ingestemd met een nieuwe termijn van zijn voorzitterschap.

### Communicatie met achterban

Tijdens een 'heidag' hebben wij begin 2016 met elkaar gesproken over onze positie als Ledenraad en over onze communicatie met de achterban. Daar is een aantal acties uit voortgekomen. Sinds begin 2016 schrijft de voorzitter een column in het kwartaalmagazine voor verzekerden, CZ magazine. Daarin laat hij onder andere zien welke rol de Ledenraad bij CZ groep speelt. Ook hebben wij een eigen internetpagina op de website van CZ groep gekregen. Daar kunnen verzekerden meer lezen over wat de Ledenraad doet. Ook is er, als proef, een berichtenbox toegevoegd waarin verzekerden hun opmerkingen kunnen achterlaten. Deze pagina is begin 2017 gelanceerd ([www.cz.nl/ledenraad](http://www.cz.nl/ledenraad)).

### Jaarverslag 2016

Dit Jaarverslag 2016 is met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen besproken. Wij stellen de jaarrekening vast en verlenen decharge aan de Raad van Bestuur voor het in 2016 gevoerde beleid. Ook verlenen wij decharge aan de Raad van Commissarissen voor het in 2016 gehouden toezicht.

Namens de Ledenraad,

Erik van Lith, voorzitter vanaf 7 januari 2017

# Organisatie

CZ groep heeft de verantwoordelijkheid voor klanten, medewerkers en maatschappij om een betrouwbare partner te zijn. Een gezonde organisatie met een zekere toekomst. Een organisatie die maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt voor bedrijfsvoering en processen. Dit betekent dat we goed financieel management voeren, zo milieuneutraal mogelijk werken, verstandig beleggen en transparant zijn over ons vermogen. Voor onze medewerkers tonen wij ons een betrokken werkgever die mensen stimuleert in zichzelf te investeren en een werkomgeving biedt die hen faciliteert vitaal en gezond te zijn.

## Financiën

De kerntaak van CZ groep draait om zorg. Wij willen voor onze klanten goede en toegankelijke zorg organiseren die betaalbaar is en blijft. Ons financieel beleid is erop gericht om hier de juiste basis voor te bieden. Wij sturen op een bedrijfs-economisch gezonde organisatie met lage organisatiekosten en hebben een behoudende risicohouding om onze financiële prestaties zo stabiel mogelijk te houden.

## Financieel resultaat

CZ groep realiseerde een omzet van 8.921 miljoen euro (2015: 8.967 miljoen euro). Ons verzekeringsresultaat is 88 miljoen euro negatief (2015: 30 miljoen euro negatief). Dit bestaat uit een verzekeringsresultaat op de basisverzekering van 64 miljoen euro negatief (2015: 50 miljoen euro negatief) en op de aanvullende verzekering van 27 miljoen euro negatief (2015: 19 miljoen euro positief), een opbrengst van 4 miljoen euro op de Wlz en negatief 0,5 miljoen euro overige resultaten. Het negatieve verzekeringsresultaat is een gevolg van ons streven onze verzekerden een stabiel lage premie te bieden. Conform ons premie- en kapitaalbeleid geven wij reserves boven de bandbreedte

van onze streefopvatbaarheid via de premie terug aan onze verzekerden. In dit kader hebben wij onze premies vanaf 2014 niet- kostendekkend aangeboden. Naast het negatieve verzekeringsresultaat hebben we een positief beleggingsresultaat gerealiseerd van 77 miljoen euro (2015: 47 miljoen euro positief). Ons financieel resultaat 2016 komt daarmee in totaal uit op 15 miljoen euro negatief (2015: 12 miljoen euro positief).

Verkorte opstelling resultaat CZ groep		
(x 1.000.000 euro)	2016	2015
Premies en bijdragen	8.921	8.967
Wijziging voorziening lopende risico's	139	-136
Toegerekende beleggingsopbrengsten	4	5
Uitkeringen ziektekosten	-8.816	-8.528
Bedrijfskosten	-336	-338
<b>Verzekeringsresultaat</b>	<b>-88</b>	<b>-30</b>
Beleggingsopbrengsten	77	47
Toegerekende beleggingsopbrengsten	-4	-5
<b>Totaal financieel resultaat</b>	<b>-15</b>	<b>12</b>

## Premies en bijdragen

De gemiddelde premie en bijdragen per verzekerde bedragen 2.548 euro (2015: 2.596 euro). De uitkeringen ziektekosten namen toe met 3,4%. De uitkeringen ziektekosten per verzekerde bedragen 2.518 euro (2015: 2.470 euro).

## Wijziging voorziening lopende risico's

De wijziging voorziening voor lopende risico's betreft de mutatie in de voorziening voor negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten in verband met de voorcalculatorische niet-kostendekkende premie.

## Bedrijfskosten

De bedrijfskosten (exclusief nota-afhandelingskosten) bedragen 336 miljoen euro (2015: 338 miljoen euro). Dit is een afname van 0,6%. CZ groep let scherp op de kosten die wij als organisatie maken; die liggen daardoor structureel onder het gemiddelde van de markt.

## Beleggingsopbrengsten

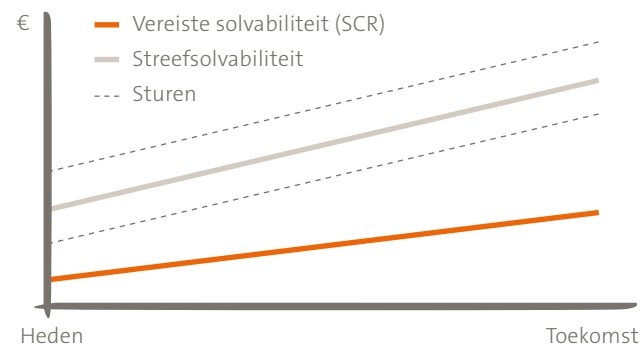
Het beleggingsresultaat bedraagt 77 miljoen euro (2015: 47 miljoen euro), inclusief interest en onder aftrek van de hieraan gerelateerde beheerkosten. Het rendement op het totaal gemiddeld belegd vermogen bedraagt daarmee 2,1% (2015: 1,2%). CZ groep bezit financiële instrumenten, welke beheerd worden volgens het beleggingsbeleid. Vanaf 2016 heeft CZ groep een nieuwe participatie in het subfonds hypotheken ter verdere invulling van het beleggingsbeleid. Voor meer achtergrond over het beleggingsbeleid van CZ groep, zie de paragraaf **Beleggingen**.

De volledige opstelling van het resultaat van CZ groep in 2016, inclusief een aanvullende uitleg over posten uit de jaarrekening, is opgenomen in de **Geconsolideerde jaarrekening**.

## Fiscale positie

De belangrijkste geldstroom naar de Belastingdienst betreft af te dragen loonheffing. De belangrijkste juridische entiteiten van CZ groep, de vijf zorg- en ziektekostenverzekeraars, zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting en van omzetbelasting. Alleen voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid, ter voorkoming van cumulatie van omzetbelastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten. Op marginale schaal is CZ groep wel omzetbelasting verschuldigd, bijvoorbeeld voor (personeels-) doorbelastingen aan gelieerde ondernemingen buiten de fiscale eenheid en aan het personeel in rekening gebrachte vergoedingen voor restauratieve voorzieningen en parkeren. Op de kosten daarvoor wordt ook vooraf trek genoten.

Kapitaalbeleid van CZ groep

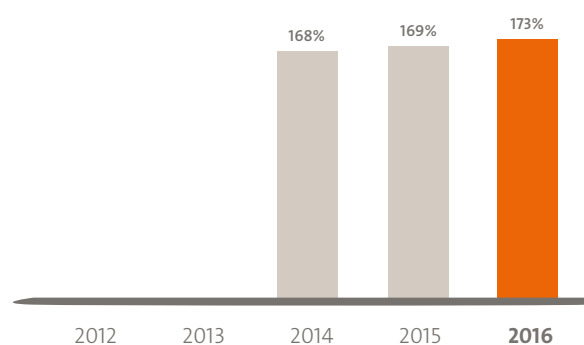


Hoewel zorg- en ziektekostenverzekeringen in Nederland vrijgesteld zijn van assurantiebelasting, dient CZ groep wel Belgische assurantiebelasting ('verzekeringstax') af te dragen voor in België woonachtige aanvullend verzekerden. Deze tax wordt doorbelast aan de desbetreffende verzekerden.

Ook voor de andere, kleine entiteiten van de groep bestaan vrijstellingen op basis van de respectievelijke doelstellingen en activiteiten. Het betreft vijf stichtingen en twee B.V.'s. Van de vrijstelling van de vennootschapsbelasting zijn echter uitgezonderd:

- CZ Zorgkantoor B.V.: omdat het een B.V. betreft is het zorgkantoor per definitie vennootschapsbelastingplichtig. Het resultaat in het zorgkantoor bestaat slechts uit het verschil tussen de werkelijke beheerskosten en het budget voor beheerskosten van Zorginstituut Nederland (ZiNL). Eventuele overschotten mogen alleen worden aangewend voor toekomstige tekorten. Mocht er bij beëindiging van de Wlz-concessie nog iets over zijn, dan moet het overschot afgedragen worden aan het Fonds langdurige zorg. Het fiscaal resultaat is dus altijd nihil.
- CZ Fund Management B.V.: over de management fee is vennootschapsbelasting verschuldigd. Over de hoogte van de jaarlijkse fee bestaat overeenstemming met de Belastingdienst.

Solvabiliteitspercentage volgens Solvency II



### Solvabiliteit

Per 1 januari 2016 is Solvency II in werking getreden. Het aanwezige eigen vermogen volgens Solvency II van CZ groep bedraagt ruim 2.500 miljoen euro<sup>1</sup>. De vereiste solvabiliteit (het minimaal aan te houden kapitaal) voor onze organisatie wordt volgens de eisen van Solvency II berekend. De volgens Solvency II vereiste solvabiliteit (SCR) bedraagt ultimo van het boekjaar 1.441 miljoen euro<sup>1</sup> (2015: 1.492 miljoen euro). De SCR-ratio ultimo 2016 bedraagt voor CZ groep 173%<sup>1</sup>. Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid en is nader uitgewerkt in de ORSA (Own Risk en Solvency Assessment). Hierin is ook een streefsolvabiliteit gedefinieerd. Per ultimo 2016 bedraagt de streefsolvabiliteit minimaal 120% van de vereiste solvabiliteit. De streefsolvabiliteit is gebaseerd op de Solvency II-eis, de Solvency Capital Requirement (SCR), aangevuld met een risico gewogen buffer. Zie ook hoofdstuk **Risicomanagement**.

### Liquide middelen

De liquide middelen bedragen 130 miljoen euro en namen in 2016 toe met 14 miljoen euro. Een gedetailleerd kasstroomoverzicht is opgenomen in de **geconsolideerde jaarrekening**.

<sup>1</sup> De SCR, de aanwezige solvabiliteit en de SCR ratio over 2016 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

Evenals in voorgaande jaren worden in 2017 geen liquiditeitsproblemen voorzien.

### Vooruitblik

In lijn met ons meerjarige, stabiele premiebeleid, zetten we 436 miljoen euro in uit onze reserves om de premie voor 2017 minder sterk te laten stijgen dan noodzakelijk. Verder blijven wij - via zorginkoop - sturen op kwaliteit, kostenbesparing en innovatie. Het begrote resultaat voor 2017 komt hierdoor uit op nihil. In het begrote resultaat 2017 is nog geen rekening gehouden met de inzet van het vermogen ten behoeve van de premie 2018. Voor 2017 verwachten wij geen materiële (des)investeringen die impact hebben op de bedrijfsvoering en personeelsbezetting.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

### Beleggingen

CZ groep wil maatschappelijk verantwoord beleggen. Wij gaan zorgvuldig en voorzichtig om met ons vermogen en zijn transparant over onze activiteiten.

### Hoe beleggen we?

CZ groep heeft duidelijke regels voor beleggen. Vanuit het oogpunt van goed financieel beheer bekijken we of we het vermogen kunnen laten groeien. Dit doen we in overleg met een externe specialist op het gebied van Asset Liability Management (ALM) en volgens strikte eisen en bandbreedtes die uitgaan van een defensieve risicohouding. Om het risico te spreiden, zijn onze beleggingen internationaal en over meerdere beleggingscategorieën en valuta's verdeeld. We vergelijken de rendementen en de risico's en zoeken zo steeds naar de beste manier van beleggen.

Onze afdeling Vermogensbeheer beoordeelt structureel de resultaten van de beleggingen en bekijkt of de portefeuille nog binnen het risicobudget past. Ook hebben we een beleggingscommissie. Die bespreekt minimaal vier maal per jaar hoe het gaat met de beleggingen en geeft advies aan de Raad van Bestuur. Zij bespreken op hun beurt het onderwerp minimaal vier keer per jaar met de Audit-Risk Commissie (ARC) van de Raad van Commissarissen. Zo is er continu aandacht voor onze beleggingen op alle niveaus binnen onze organisatie.

### Duurzaam vermogensbeheer

We hebben ons vermogensbeheer ingericht op basis van vier uitgangspunten: kostenbeheersing, laag risico, goede kwaliteit en transparantie. We houden bij de keuze en het beheer van onze beleggingen rekening met de invloed daarvan op het milieu en de maatschappij. Het gaat ons hierbij niet alleen om economische en ecologische duurzaamheid, maar ook om sociale duurzaamheid.

### Beleggingscriteria

Net als in voorgaande jaren hielden we in 2016 rekening met de zogenoemde Environmental, Social & Governance-richtlijnen: de ESG-criteria. Dit betekent dat CZ groep met beleggingen niet betrokken wil zijn bij:

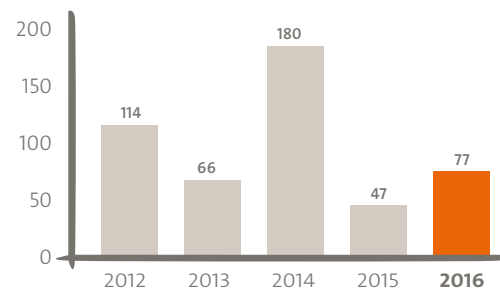
- schendingen van mensenrechten of de inzet van kinderarbeid;
- structurele vormen van fraude of corruptie;
- structurele vormen van milieuvervuiling;
- controversiële wapens;
- de productie van tabak.

We houden intern een uitsluitingenlijst bij waarvan de uitgangspunten jaarlijks worden besproken (en indien nodig bijgesteld) door de Raad van Bestuur. Op de lijst staan alle bedrijven die niet voldoen aan onze uitgangspunten.

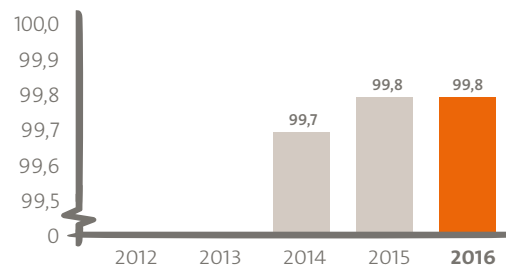
Hiermee streven we ernaar als belegger niet bij dergelijke ondernemingen betrokken te raken. De volledige lijst is te vinden op [www.cz.nl/beleggingen](http://www.cz.nl/beleggingen). We controleren onze

beleggingsportefeuille er maandelijks op. In 2016 voldeed 99,8 procent van onze beleggingen aan de ESG-criteria van CZ groep.

Beleggingsresultaten (x € 1.000.000,-)



Belegd vermogen volgens ESG-criteria (in %)



### UNPRI-toetsing onder externe vermogensbeheerders

De beleggingsportefeuille van CZ groep wordt beheerd door externe vermogensbeheerders. Wij hebben deze beheerders zorgvuldig geselecteerd. Hierbij is de integratie van ESG-criteria in hun beleggingsportefeuille en -processen beoordeeld. Ook hebben alle huidige beheerders met wie CZ groep een contract heeft de United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) getekend. Dat is een verzameling ambities en richtlijnen voor investeerders die in hun beleggingsbeleid onderwerpen willen opnemen op het gebied van milieu, sociaal beleid en corporate governance. CZ groep gaat jaarlijks na of de externe vermogensbeheerders nog voldoen aan de richtlijnen.

### Wettelijke verplichtingen

CZ groep houdt zich aan het Besluit prudentiële regels Wft voor het uitbesteden van beleggingswerkzaamheden. Ook houden wij ons aan de Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars.

### Milieu

#### OVER DE MILIEUCIJFERS IN DIT VERSLAG

Vanaf 2014 zijn de gerapporteerde facilitaire verbruikscijfers gebaseerd op de hoofdvestigingen en servicekantoren. Echter, van sommige servicekantoren is een specifieke bepaling van de gegevens niet mogelijk, bijvoorbeeld doordat de energiekosten zijn opgenomen in de totale huurprijs. In die gevallen zijn geen gegevens voor de betreffende servicekantoren opgenomen. De registraties over mobiliteit zijn gebaseerd op alle medewerkers van CZ groep.

Milieuresultaten 2016 (t.o.v. 2015)

<p><b>Afval</b></p> <p><b>-24%</b></p> <p>papierafval 2016: 128.612 kg</p> <p><b>-18%</b></p> <p>bedrijfsafval 2016: 123.742 kg</p>	<p><b>Mobiliteit</b></p> <p><b>+19%</b></p> <p>videoconferenties 2016: 1.826</p> <p><b>-1%</b></p> <p>NS Card 2016: 1.787.393 km</p>	<p><b>Papier</b> 100% FSC-gecertificeerd</p> <p><b>-5%</b></p> <p>tellertikken printers en repro 2016: 54.521.821</p> <p><b>67%</b></p> <p>digitale declaraties 2015: 55%</p>
<p><b>Energie</b> 100% Hollandse Wind</p> <p><b>+2%</b></p> <p>2016: 6.489 mwh</p>	<p><b>CO<sub>2</sub>-footprint</b></p> <p><b>0%</b></p> <p>2016: 1.745 CO<sub>2</sub>/ton</p>	<p><b>Aandeel duurzame kantoorartikelen</b></p> <p><b>45%</b></p> <p>2015: 41%</p>

Binnen CZ groep zijn de werkprocessen ingericht op een manier dat ze zo min mogelijk het milieu belasten, optimale veiligheid garanderen en zo min mogelijk hinder voor de medewerkers en de omgeving veroorzaken. In ons milieu-beleid ligt de focus op energie en mobiliteit.

### CO<sub>2</sub>-belasting blijft nagenoeg gelijk

CZ groep voert vanaf 2014 jaarlijks een CO<sub>2</sub>-footprint uit conform het internationaal erkende Greenhouse Gas Protocol. Deze footprint drukt de uitstoot van broeikasgassen in CO<sub>2</sub>-emissiefactoren uit. Wij streven naar een CO<sub>2</sub>-neutrale bedrijfsvoering in 2020. In 2016 is het eindresultaat nagenoeg gelijk gebleven aan het resultaat 2015.

CO <sub>2</sub> -footprint CZ groep*			
	2016	2015	2014
Aardgasverbruik	327	357	409
Voertuigen eigen beheer	976	958	964
Elektriciteit	0	0	0
Stadsverwarming	118	107	127
Zakelijke kilometers eigen auto	324	322	357
<b>Totaal</b>	<b>1.745</b>	<b>1.744</b>	<b>1.857</b>

\* Berekend op basis van de Greenhouse Gas Protocol emissiewaarden van 2016

### CO<sub>2</sub>-neutrale postbezorging

Sinds 2016 doen wij mee aan Groene post en is onze postbezorging officieel CO<sub>2</sub>-neutraal. De CO<sub>2</sub>-uitstoot die samenhangt met onze postverzending compenseren wij door een bedrag dat gebaseerd is op het verstuurd postvolume over te maken naar onze postbezorger. Deze investeert dit in duurzame projecten met het Gold Standard-keurmerk voor klimaatprojecten.

### Afvalscheiding

In 2016 hebben we de in- en externe afvalinzameling en afvoer van CZ groep onder de loep genomen en bekeken wat verbeterd kan worden. Als gevolg hiervan starten we in 2017 met het scheiden van GFT-, plastic- en restafval in de bedrijfsrestaurants van onze hoofdlocaties. Daarnaast gaan we gebruikte papieren koffiebekers verzamelen en aanbieden voor recycling tot 'cradle to cradle'-gecertificeerd hygiënepapier.

### Medewerkers

De maatschappelijke taak van CZ groep vraagt om specifieke kennis, vaardigheden en competenties van onze medewerkers. Het is essentieel dat zij mee kunnen bewegen met de veranderende wereld om ons heen. Bovendien geloven wij dat mensen die zich ontwikkelen ook beter worden, goed in hun vel zitten en positieve energie met zich meebrengen. Daarom stimuleren wij collega's om te werken aan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

### Leren & Ontwikkelen

In onze Performance Cyclus (PC) neemt het Persoonlijk Ontwikkelplan een belangrijke plaats in. Via de PC is er continu aandacht voor functioneren, ambitie, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Met iedere collega worden concrete afspraken gemaakt over leren en ontwikkelen en we blijven met elkaar in gesprek over doelen en gewenste resultaten, die direct zijn afgeleid van de divisie- en strategische personeelsplannen.

### CZ Campus

In 2016 heeft een pilotgroep van 60 collega's ervaring opgedaan met CZ Campus. De CZ Campus is een nieuwe, online plek binnen onze organisatie waar CZ-medewerkers kunnen grasduinen in het aanbod van opleidingen en trainingen, informatie kunnen zoeken en delen, webinars of e-learning kunnen volgen en waar zij met elkaar kunnen discussiëren.

Het aanbod komt niet alleen van derden: CZ groep ontwikkelt zelf ook modules en trainingen. Vanaf september 2016 hebben 150 leidinggevenden toegang gekregen tot het platform. Komend jaar willen we het verder uitrollen voor de hele organisatie.

### Intern HBO-traject

Sinds 2014 biedt CZ groep de mogelijkheid om intern een tweejarig hbo-traject te volgen voor een associate degree in Management, Economie en Recht. Dit doen wij in samenwerking met Avans Hogeschool. In 2016 behaalden 29 van de 32 deelnemers hun associate degree. Een resultaat waar we trots op zijn. In Sittard ging eind 2016 een nieuwe groep van 10 deelnemers van start voor hun associate degree. Daarnaast is in december een groep deelnemers gestart met een HBO-traject ICT via NOVI Hogeschool.

### Wft-trainingen

Bij een zorgverzekeraar zijn medewerkers met direct klantcontact in het kader van de Wet op het financieel toezicht (Wft) verplicht het diploma Wft Zorgverzekeringen te halen. Vanuit CZ groep hebben wij ook het diploma Wft Basis verplicht gesteld. Wij besteden veel aandacht aan de ondersteuning van collega's bij hun studie voor beide diploma's, want als zij deze niet behalen, moeten wij het dienstverband beëindigen. Wij geven onder meer studietoelagen en zorgen voor veel individuele begeleiding en begeleiding in groepsverband. Dit werpt zijn vruchten af. Want in 2016 hebben van de 344 deelnemers die aan de Wft-examens deelnamen, 334 collega's de benodigde diploma(s) behaald.

### Vitaliteit

Het bevorderen van de vitaliteit en gezondheid van onze medewerkers is een belangrijke pijler van ons HRM-beleid. Vitale en gezonde medewerkers zijn zowel energieke en

gelukkiger als creatiever en productiever. Nog meer dan voorheen hebben we in 2016 ingezet op preventie. Er is meer aandacht gekomen voor ergonomie op de werkplek en we kijken naar de ervaren werkdruk en hoe we daarmee het beste kunnen omgaan. De projectgroep CZ Vitaal heeft in 2016 onderzocht welke wensen er zijn op het gebied van gezondheidsmanagement en wat er beter kan. Met hun analyse en adviezen zijn we gericht aan de slag gegaan. Om vitaliteit onder de aandacht te brengen van medewerkers werden vier kick-off bijeenkomsten georganiseerd, waar medewerkers leerden hoe zij ingesleten gedragspatronen kunnen veranderen. In 2017 ligt de focus onder andere op het ontwikkelen en opzetten van Periodieke Medische Onderzoeken (PMO), het aanbieden van eHealth-oplossingen en het uitbreiden van het aanbod aan bedrijfszorg.

### Medewerkertevredenheidonderzoek

Iedere twee jaar houdt CZ groep een medewerkertevredenheidonderzoek (MTO). Het aantal deelnemers was in 2016 hoog: 82% van de medewerkers deed mee aan het onderzoek. Gemiddeld gaven zij CZ groep een tevredenheidscijfer van 7,3 (in 2014: 7,2). Uit het MTO blijkt dat het enthousiasme en de trots die medewerkers voelen voor CZ groep is gegroeid. De werkbeleving is positief ontwikkeld en medewerkers geven aan dat de basis goed op orde is en zij meer kansen krijgen om zichzelf te ontwikkelen. Als punt dat verder verbeterd kan worden, noemen collega's de samenwerking binnen CZ groep. Hier heeft het bestuur aandacht voor.

### Strategische personeelsplanning

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers zich aanpassen aan de veranderende wereld om ons heen. We bieden daarom volop ondersteuning aan medewerkers die zich willen inspannen om duurzaam inzetbaar te zijn, bij CZ groep of daarbuiten. Om ook in de toekomst de juiste mensen op de juiste plek te hebben, werken wij met strategische personeelsplanning (SPP). Hierin beschrijven wij de

weg naar een juiste mix van mensen voor het bereiken van onze strategische doelen: in aantallen en in kennis, ervaring en competenties. Dit leidt tot inzicht in onze personeelsbehoefte voor de nabije toekomst, zodat we op tijd kunnen bijsturen wanneer dit nodig blijkt.

### BanenmatCZ

Om interne mobiliteit binnen CZ groep te bevorderen is in 2016 BanenmatCZ van start gegaan. BanenmatCZ brengt op een eenvoudige en transparante manier vraag en aanbod binnen CZ groep bij elkaar rondom vacatures, stageplaatsen en tijdelijke functies. In 2016 hebben we BanenmatCZ binnen de divisies Operations en Verzekeren & Service ingezet. Het initiatief is positief ontvangen en de eerste succesvolle matches zijn gemaakt. In 2017 bouwen we de 'dienst' verder uit en kunnen meer collega's op verschillende divisies en afdelingen er gebruik van maken.

### Goed werkgeverschap

#### Informatievoorziening

Onze medewerkers worden periodiek en structureel geïnformeerd over belangrijke zaken in de organisatie. Dat gebeurt dagelijks via intranet en iedere twee maanden via het medewerkersmagazine VoiCZe. In 2016 hebben wij ons intranet volledig vernieuwd en is meer aandacht gekomen voor het gebruik van SharePoint, een portaal waarmee medewerkers en afdelingen eenvoudig documenten met elkaar kunnen delen en waarbinnen zij kunnen samenwerken. Via structurele overleggen – zoals het werkoverleg of workshops – krijgen medewerkers eveneens informatie. Leidinggevenden bezoeken daarnaast regelmatig managementnetwerkbijeenkomsten.

#### Nieuwe cao en sociaal plan

Medewerkers van CZ groep worden beloofd volgens de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) voor Zorgverzekeraars. In juli 2016 hebben Zorgverzekeraars Nederland (ZN) en

vakorganisaties CNV, FNV en De Unie ingestemd met een nieuwe cao, die een looptijd heeft van 24 maanden. Naast loonsverhoging vormen een studie naar de wachtgeldregeling, een pilot arbeidstijden en nieuwe initiatieven op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers de belangrijkste aanpassingen.

CZ groep heeft eveneens in juli een definitief akkoord bereikt met de drie vakorganisaties over het nieuwe sociaal plan met een looptijd van 24 maanden. Dit sluit inhoudelijk nauw aan bij het voormalige sociaal plan.

#### Participatiewet

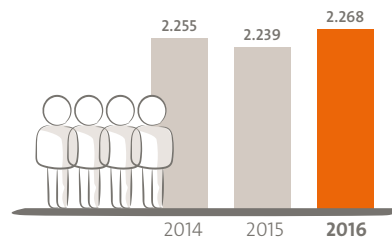
In het kader van de Participatiewet heeft CZ groep in 2016 5 nieuwe medewerkers met een arbeidshandicap aangenomen. Naast recruitment van en begeleiding en jobcoaching voor medewerkers met een arbeidshandicap, hebben we ook een interne kennisbank opgezet en structurele aanpassingen gedaan in onze ICT-systemen. Hierdoor is het bijvoorbeeld eenvoudiger geworden voor (toekomstige) blinde medewerkers om hun werk te doen. Ons doel is om in 2017 opnieuw nieuwe medewerkers in het kader van de Participatiewet aan te nemen.

#### Diversiteit

Sinds 2011 nemen wij deel aan het programma 'Charter Talent naar de Top'. Hiermee hebben wij ons verbonden aan het vaststellen van concrete en meetbare doelen, een strategie en een actieplan voor meer vrouwen in de top van onze organisatie. Het resultaat 2016 is circa 43%.

## Medewerkers CZ groep in 2016\*

Aantal fte



Instroom 2016  
180 medewerkers  
+7,2 %



Uitstroom 2016  
160 medewerkers  
-6,4 %

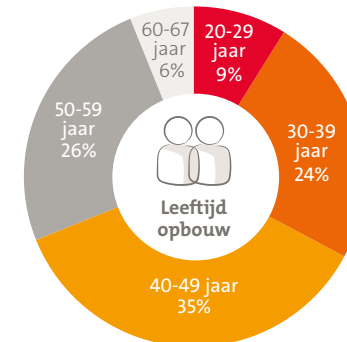
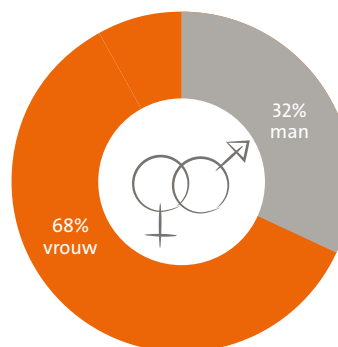
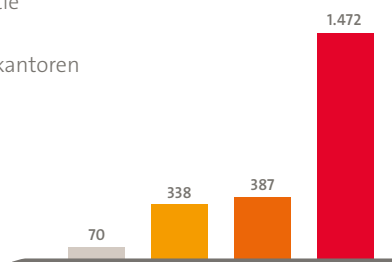


4,55%

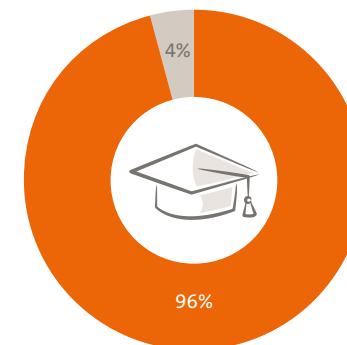
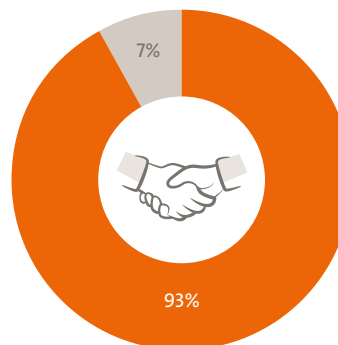
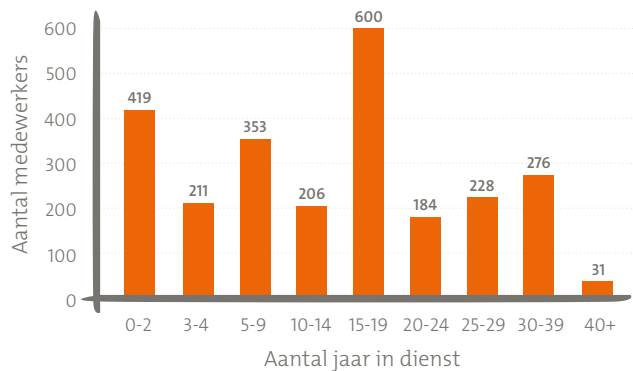


fte per locatie

- Servicekantoren
- Goes
- Sittard
- Tilburg



Aantal dienstjaren medewerkers



- Tijdelijk dienstverband
- Vast dienstverband

- Opleidingskosten
- Overige loonsom

\* Ultimo 2016, exclusief inhuur uitzendkrachten en externen.

## Gesprek met de ondernemingsraad

Vanuit het perspectief van de ondernemingsraad (OR) was 2016 voor CZ groep een stabiel jaar. Er waren geen grote organisatorische ontwikkelingen in de organisatie die de aandacht vroegen. Dankzij deze relatieve rust kon de OR zich richten op details en verbeterpunten met betrekking tot initiatieven in de organisatie.

### Welke ontwikkelingen waren er in 2016 binnen de OR?

De samenstelling van onze raad is in 2016 gewijzigd. Twee leden namen afscheid en werden opgevolgd. In november legde Jeanine de Kruijf de voorzittershamer neer in verband met een nieuwe functie binnen CZ groep. Vicevoorzitter Paulien Haverlach heeft het voorzitterschap van haar overgenomen. Karin Leijs-Swets is begin december tot vicevoorzitter benoemd.

### Wat waren jullie speerpunten in 2016?

Duurzame inzetbaarheid blijft een belangrijk punt van aandacht. Als OR zijn wij betrokken geweest bij de projectgroep CZ Vitaal, die onderzoek heeft gedaan naar verzuim, vitaliteit, werkdruk en preventie. Nu er aanbevelingen liggen en het project in de operationele fase terecht is gekomen, is het voor ons tijd om een stap terug te doen. Wij blijven wel een vinger aan de pols houden.

Ook hebben wij samen met HRM en de vakbonden informatiesessies gehouden voor alle medewerkers om duurzame inzetbaarheid verder vorm te geven. Daarnaast was dit onderwerp het thema van één van onze achterbanoverleggen.

Dit jaar hebben wij voor het eerst een eigen nieuwsbrief uitgebracht, om beter te laten zien waarmee wij ons bezighouden. Het is soms minder gemakkelijk om onze meerwaarde aan te tonen. Dat blijkt ook uit de score die wij krijgen in het medewerkertevredenheidonderzoek.



Ondernemingsraad

Wij moeten daarom leren om onze successen te delen. Wat communicatie binnen de organisatie betreft, concluderen wij dat er verbeteringen mogelijk zijn in de wijze waarop bepaalde beslissingen intern gecommuniceerd worden. Vanuit onze signalerende functie gaan we hierover in gesprek.

Onze commissie Monitoring heeft als taak om na grote beleidswijzigingen de uitvoering en de gevolgen voor medewerkers te evalueren. In 2016 heeft de commissie de reorganisatie van SenS en de verruiming van de openingstijden van de klantenservice geëvalueerd. Met de evaluatie van de invoering van Het Nieuwe Werken is eind 2016 gestart.

### Hoe hebben jullie in 2016 de samenwerking met bestuur en directie ervaren?

Dit jaar heeft de RvB ons gevraagd om met de directeuren om tafel te gaan zitten voordat de jaarplannen werden gemaakt.

Dat gebeurde voorheen altijd achteraf. Het vertrouwen dat hieruit sprak hebben wij als zeer prettig ervaren. Ook voor de RvB zijn we opnieuw een gesprekspartner geweest en hebben we de ruimte gekregen om onderwerpen bespreekbaar te maken. Zowel de overleggen met de RvB als met de RvC verliepen in een prettige transparante sfeer. Daarnaast hebben wij een themabijeenkomst voor de RvB en RvC georganiseerd, waarin wij hebben laten zien wat voor ons de belangrijkste uitkomsten van het medewerkertevredenheidonderzoek zijn.

Dit jaar kwam de voltallige ondernemingsraad elf keer bijeen. Daarnaast vonden er verschillende bijeenkomsten plaats met delegaties van de ondernemingsraad om bijvoorbeeld de behandeling van adviesaanvragen en instemmingsverzoeken voor te bereiden. In 2016 zijn er drie adviesaanvragen en drie instemmingsverzoeken afgehandeld.



# Stakeholders aan het woord

CZ groep heeft door het jaar heen op diverse manieren contact met stakeholders. Daar waar mogelijk betrekken we hen bij ons beleid en leveren wij andersom een bijdrage aan hun beleid. In de bijlage 'Stakeholderdialoog 2016' geven we een overzicht van de contacten die wij in 2016 met onze stakeholders hadden. In dit hoofdstuk presenteren we diverse, verkorte interviews die in CZ magazine verschenen.



Wat vinden mantelzorgers van de diensten die CZ hun biedt? We vragen het Laura Mukrab (32 jaar), die samen met haar stiefvader en zus zorgt voor haar jonge moeder met dementie.



“Toen ik hoorde dat mijn moeder dementie heeft, had ik zó veel vragen”, vertelt Laura. “Het online seminar ‘Omgaan met dementie’ op de website van CZ was voor mij en mijn familie een goed startpunt. Met de praktische tips en adviezen kun je meteen aan de slag.” Ook de dementia-App blijkt een handig hulpmiddel. “Daar zit bijvoorbeeld een centrale agenda in, waarmee we taken kunnen verdelen onder de verschillende mensen die voor mijn moeder zorgen.” Nadat duidelijk was dat haar moeder dementie heeft, begon Laura een boekje bij te houden. “Daarin noteerde ik bijvoorbeeld grappige uitspraken van mijn moeder of de ontroerende gebeurtenissen die we samen meemaken. Het bijhouden van een boekje helpt me om zo lang mogelijk vast te houden aan mijn moeder zoals ik haar ken. Sinds kort ben ik overstapt op het CZ Mantelzorgboek. Een persoonlijk, maar ook heel praktisch boekje. Iemand die de zorg overneemt, heeft daarmee alle belangrijke informatie bij de hand.”

Toen verzekerde Marga van Halteren borstkanker kreeg, kon ze voor behandeling direct terecht in het ziekenhuis van haar keuze. Ook toen ze behoefte had aan een second opinion.



December 2013. Marga ontdekt een bult in haar oksel, het blijkt een agressieve tumor. Het eerste behandeladvies van het Amphia Ziekenhuis in Breda is amputatie en chemo. Twee dagen later komen de artsen daarop terug. “Nu was het advies: eerst chemo, dan een operatie en bestralingen. Toen ging ik twijfelen: wat was nu het beste?” Marga belde CZ om te overleggen. “CZ snapte mijn behoefte aan een second opinion, dus ze namen mijn verzoek heel serieus.” Voor de second opinion had Marga een voorkeur voor het Erasmus MC in Rotterdam. Dit ziekenhuis voldeed aan de kwaliteitseisen die CZ aan goede borstkankerzorg stelt. “De Rotterdamse artsen adviseerden eveneens: eerst chemo, daarna opereren. Toen was mijn twijfel weg en kon ik vol vertrouwen aan de behandelingen beginnen.” Inmiddels is Marga ‘schoon’. Ze is erg te spreken over de hulp die ze kreeg van CZ. “Ik kon naar de ziekenhuizen van mijn keuze, tegelijkertijd is het fijn om te weten dat de zorg die je krijgt goed is.”

Vijftien procent van de ziekenhuisopnames bij 65-plussers heeft te maken met verkeerd gebruik van medicijnen. Het begeleidingsgesprek van de apotheker is dan ook van grote toegevoegde waarde, zegt apotheker Martin Woltermann.



“Het begeleidingsgesprek is een verplicht onderdeel bij het geven én krijgen van een medicijn”, zegt Martin. “Waar de arts de specialist is in de kwaal, is de apotheker dat in medicijnen. Hij is volledig op de hoogte van de werking en eventuele bijwerkingen van medicijnen en weet of er risico’s zijn in combinatie met andere medicijnen.”

Een medicijn alleen maar meegeven leidt dan ook niet automatisch tot succesvol gebruik. Martin: “Om het belang van goede begeleiding bij het uitgeven van medicijnen aan te geven: uit onderzoek blijkt dat 15 procent van de ziekenhuisopnames bij 65-plussers te maken heeft met verkeerd gebruik van medicijnen. Als je nagaat dat een ziekenhuisopname duizenden euro’s kost, is er een hoop geld te besparen. Maar het belangrijkste vind ik het welzijn van de patiënt. Het succes van een behandeling is altijd het resultaat van goede communicatie tussen de arts, apotheker en patiënt. Het begeleidingsgesprek bij een nieuw geneesmiddel helpt hierbij.”

Om de kwaliteit van geboortezorg te verbeteren, hebben gynaecologen, het Amphia Ziekenhuis en kraamzorgorganisaties rond Breda zich verenigd in Annature, dat integrale geboortezorg biedt. Een initiatief dat CZ ondersteunt.



“De laatste jaren werkten we al nauwer samen met verloskundigenpraktijken in de regio”, zegt Mariska Shekary, gynaecoloog in het Amphia-ziekenhuis. In Annature is er nóg eerder, meer en intensiever overleg en wordt de zorg nadrukkelijker op de zwangere vrouw en haar partner afgestemd. Zo worden de intakegesprekken van alle zwangeren door de verloskundige en gynaecoloog besproken en maakt de kraamverzorgende al in de zwangerschap kennis met een gezin. Ook krijgt elke zwangere een casemanager. Mariska benadrukt dat elke vrouw moet kunnen bevallen op de manier die bij haar past, aan die keuzevrijheid verandert niets. Tegelijkertijd moet een vrouw wél de zorg krijgen die ze nodig heeft. “Lange tijd beviel je óf onder begeleiding van je verloskundige, óf medisch, onder begeleiding van een klinisch verloskundige of gynaecoloog. Terwijl er – mits je goede afspraken maakt – ook tussenoplossingen zijn, die voor een vrouw soms veel prettiger zijn.”

Saskia Rolloos, verpleegkundig specialist bij Wondzorg Zeeland, werkt met de zogenoemde WoundMonitor® Light. Dit systeem is ontwikkeld door Bbeterzorg en Mitralis Expertise Centrum Wondzorg in Heerlen met ondersteuning van CZ.



Kleine wondjes lijken vaak onschuldig. Maar als ze niet binnen drie tot vier weken genezen, is er wellicht meer aan de hand. “Iemand heeft bijvoorbeeld diabetes, problemen met de doorbloeding of andere onderliggende aandoeningen. Ben je er dan niet op tijd bij, dan kunnen er in het ergste geval complicaties optreden of kan zelfs amputatie nodig zijn”, zegt Saskia. Zij is verbonden aan Zorg Zeker Zeeland, een samenwerkingsverband van vier Zeeuwse zorgaanbieders die samen Wondzorg Zeeland hebben opgericht, om de wondzorg voor patiënten in de regio te verbeteren. WoundMonitor® Light draagt daaraan bij, vertelt Saskia. “De gegevens van de patiënten en van de wonden, de behandelingstappen en de verzorgingsmaterialen worden in dit registratiesysteem zo volledig mogelijk vastgelegd. Zo is elke ‘wondzorgverlener’ op de hoogte van de geschiedenis en laatste tussenstand en kan snel vaststellen of er specialistische expertise nodig is. Dat voorkomt misverstanden en bovenal: het bevordert het genezingsproces.”

# Governance

CZ groep is een private organisatie met een publieke opdracht. De overheid, werkgevers en onze verzekerden vertrouwen erop dat wij de zorgpremies beheren en inzetten voor goede, betaalbare en toegankelijke zorg. Dat dit vertrouwen terecht is, laten wij zien door verantwoording af te leggen over hoe wij dit geld beheren, de manier waarop wij onze organisatie leiden, ons bestuur en risicomanagement inrichten, het werkgeverschap invullen en voldoen aan alle wet- en regelgeving (compliant zijn).

## Governancestructuur

Voor een zorgvuldige bedrijfsvoering en een transparant en efficiënt toezicht op het bestuur, hanteert CZ groep het model van de structuurvennootschap. We hebben een Raad van Commissarissen (RvC) en een Raad van Bestuur (RvB). Daarnaast heeft CZ groep, omdat het een onderlinge waarborgmaatschappij (OWM) is, als hoogste bestuurlijke orgaan een Ledenraad. De bestuurlijke en toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden zijn evenwichtig verdeeld over de RvB, de RvC en de Ledenraad. De RvB bestuurt de rechtspersonen en heeft de dagelijkse leiding. Hij legt hierover en over de gevoerde strategie en het risicomanagement verantwoording af. De RvC houdt toezicht op de RvB en de algemene gang van zaken en adviseert de RvB. De Ledenraad heeft een onafhankelijke positie met vastgelegde taken en bevoegdheden. Op deze manier hebben verzekerden voldoende inbreng binnen CZ groep.

CZ groep wil tot de top van de Nederlandse zorgverzekeraars blijven behoren. Een goed en transparant bestuur is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Dit past bij onze rol van zorgverzekeraar en draagt bij aan betere prestaties en een betere onderneming. Bekijk onze bestuurlijke uitgangspunten op [www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting](http://www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting).

## OVER CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance gaat over alle regels en omgangsvormen tussen de Raad van Bestuur (RvB), de Raad van Commissarissen (RvC), de Ledenraad en andere belanghebbenden van CZ groep. De verantwoordelijkheden, rechten en plichten van zowel de besturende als toezichthoudende organen, de benoeming en beloning van bestuurders en toezichthouders, maar ook de bevoegdheden van de Ondernemingsraad behoren tot Corporate Governance. Alle regels samen zorgen ervoor dat er een evenwichtige invloed is van de diverse belanghebbenden, dat besluitvorming op de juiste wijze tot stand komt en dat op een juiste manier tegenover de maatschappij en externe toezichthouders verantwoording wordt afgelegd.

## Ledenraad

De Ledenraad bestaat uit verzekerden die gezamenlijk ervoor zorgen dat de leden van CZ groep voldoende invloed hebben op het beleid. De Ledenraad heeft verschillende taken en bevoegdheden. Zoals het benoemen van de leden van de RvC, het wijzigen van statuten of het ontbinden van de juridische entiteit, het vaststellen van de jaarrekening en het nemen van besluiten bij juridische fusies. Daarnaast is de Ledenraad een klankbord voor de RvB en geeft hij gevraagd en ongevraagd advies over het beleid. Ook zet de Ledenraad actief onderwerpen op de agenda van vergaderingen met de RvB en de RvC. In 2016 bestond de Ledenraad uit 21 personen. Ten opzichte van 2015 zijn er geen wijzigingen. De samenstelling van de raad past bij de kwaliteit en expertise die CZ groep heeft vastgelegd in zijn bestuurlijke uitgangspunten. Daarnaast is gestreefd naar een evenwichtige vertegenwoordiging van verzekerden. Jaarlijks evalueert de Ledenraad het eigen functioneren en de samenwerking met de RvC en de RvB. Ook beoordeelt hij het individueel functioneren van zijn leden.

## Samenstelling Ledenraad CZ groep 2016



Drs. W.C.J. Aarts, RA  
Drs. M. van den Berg  
H. van den Berk - van de Laar  
M.M. de Bock - Martijn  
M. Bos  
Drs. E.C. Buitenhuis  
L.C. Coppens  
Dr. M.J.G. Cremers  
Drs. J.S.G. Ebben  
(voorzitter t/m 6 januari 2017)  
Mr. drs. G.J.H. van den Eijnden  
Drs. H. Grootte Schaarsberg - Visser

Mr. drs. B.E.H. Homan  
Mr. drs. B.M.G. van der Hulst  
Drs. D. van Lisdonk  
Drs. M.T.J.M. van Lith  
(voorzitter vanaf 7 januari 2017)  
Drs. S. Pieters  
N. Stepanovic  
Drs. L.G. Thomassen  
Drs. B.G.A. Weustink MFM  
J.J.W.H. Wijn  
Drs. M. Wolfhagen

## Raad van Commissarissen

De RvC houdt toezicht op de RvB en algemene zaken. De RvC voert regelmatig overleg met de RvB, de leden van het Concern Management Team (CMT), de Ledenraad, de Ondernemingsraad (OR), de Interne Audit Dienst (IAD), de afdeling Governance, Risk & Compliance (GRC) en de externe accountant. De RvC van CZ groep bestaat uit vijf posities. In 2016 was tot 1 april een positie vacant, deze is ingevuld met een benoeming voor vier jaar. De overige vier posities waren permanent bezet (zie bijlage 'CZ groep Bestuur 2016').

De individuele leden en de RvC als geheel hebben de kwaliteiten en expertise die CZ groep in zijn bestuurlijke uitgangspunten heeft vastgelegd. Alle leden van de RvC zijn door De Nederlandsche Bank (DNB) getoetst op geschiktheid (deskundigheid en betrouwbaarheid). De RvC kent twee commissies: de Audit-Risk Commissie (ARC) en de Remuneratie-/Benoeemingscommissie.

## Raad van Commissarissen



Harry Hendriks (1950) is sinds 2013 voorzitter van de RvC. Op 1 januari 2017 is hij herbenoemd voor vier jaar. Hij is lid van de Remuneratie-/Benoemingscommissie en heeft daarnaast diverse bestuursfuncties. Zo is hij voorzitter van de RvC van Stichting CbusineZ en lid van de RvC van Philips Electronics Nederland B.V.



Willemien Bischoff (1966) maakt sinds 2013 deel uit van de RvC. Zij is voorzitter van de Remuneratie-/Benoemingscommissie en werkt in het dagelijks leven als advocaat/partner bij Van Doorne Advocaten Notarissen Fiscalisten. Zij is o.m. bestuurslid van het Onderzoeksfonds Radboudumc Hart voor Vrouwen en lid van de RvC van TIAS School for Business and Society.



Charles Estourgie (1967) is sinds 2012 lid van de RvC. Op 1 januari 2016 werd hij herbenoemd voor vier jaar. Hij is lid van de Audit-Risk Commissie en werkt als partner bij Evaluation Capital Management B.V.



Henk Raué (1951) maakt sinds 2012 deel uit van de RvC. Op 1 januari 2016 werd hij herbenoemd voor vier jaar. Hij is voorzitter van de Audit-Risk Commissie. Hiernaast is hij voorzitter van de RvC bij Stichting Vestia (tot 1 maart 2016), Yarden Holding N.V./Yarden Verzekeringen N.V. en VGA N.V.



Stephanie Klein Nagelvoort-Schuit (1974) maakt vanaf 1 april 2016 deel uit van de RvC. Zij is internist Acute Geneeskunde Intensivist en afdelingshoofd Spoedeisende Hulp bij het Erasmus Universitair Medisch Centrum. Daarnaast is zij o.m. bestuurslid van het Erasmus Trustfonds.

Zie bijlage 'CZ groep Bestuur 2016' voor het volledige overzicht van de nevenfuncties van onze bestuurders.

De RvC volgt in zijn toezichhoudende rol de planning- en controlcyclus van de organisatie. Tijdens de jaarlijkse 'planbespreking' met de RvB worden de doelen voor het komende jaar gepresenteerd en besproken. In het voorjaar bespreekt en beoordeelt de RvC de financiële verslaglegging over het voorgaande jaar. De ARC van de RvC verricht hiervoor voorwerk en bespreekt vragen en opmerkingen met de RvB, de directeur Financiën, de directeur IAD, het hoofd GRC en de externe accountant.

Elk jaar heeft de RvC een bijeenkomst met de RvB die in het teken van de strategie staat. Dan wordt ingegaan op de (herijking van de) strategie en is er aandacht voor de invloed van actuele onderwerpen op de strategie. Met behulp van onder meer kwartaalrapportages volgt de RvC gedurende het jaar de voortgang op de doelstellingen en de strategische speerpunten van CZ groep. De uitvoering van risico- en kapitaalmanagement volgt de raad onder andere via de risk- en auditrapportages die ieder kwartaal worden opgeleverd. Hierin staan de belangrijkste risico's, uitgevoerde audits met bijbehorende uitkomsten, uitgebrachte aanbevelingen en gerealiseerde verbeteringen. Daarnaast wordt de Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) meegenomen. De RvC beoordeelt de riskmanagement-policy en risicohouding van CZ groep jaarlijks en ook in 2016 is deze goedgekeurd.

#### Audit-Risk Commissie

De taak van de ARC is het toezicht houden op de RvB, ter voorbereiding van de besluitvorming van de RvC over:

- de werking van de interne risicobeheersing- en controle-systemen, waaronder het toezicht op naleving van de relevante wet- en regelgeving inclusief gedragscodes (compliance);
- de financiële informatieverstopping door de onderneming;
- het vaststellen van het audit charter en audit plan;

- de onafhankelijkheid en performance van de interne en externe accountants;
- de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
- het beleid van de onderneming met betrekking tot belastingplanning indien en voor zover van toepassing;
- de toepassingen van de informatie- en communicatie-technologie;
- het risicobeleid.

De ARC vergadert zo vaak als nodig wordt geacht, maar ten minste eenmaal per jaar voorafgaand aan de bespreking van de jaarrekening door de RvC.

#### Remuneratie-/Benoemingscommissie

De taken van de Remuneratie-/Benoemingscommissie, ter voorbereiding van de besluitvorming van de RvC, zijn:

- voorstellen te doen over onder andere de bezoldiging in het algemeen en van de individuele bestuurders afzonderlijk;
- advies te geven over beheerst beloningsbeleid;
- selectiecriteria, (specifieke) profielschetsen en benoemingsprocedures op te stellen voor leden van de RvC en RvB en daarvoor scenario's op te stellen voor opvolging en de borging van continuïteit;
- het beoordelen van de leden van de RvB;
- het opmaken van een remuneratierapport.

De Remuneratie-/Benoemingscommissie vergadert zo vaak als nodig wordt geacht.

#### Raad van Bestuur

De RvB is belast met het besturen van de onderneming. Hij is verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen van CZ groep, de strategie en de resultaten die daaruit voortvloeien. Jaarlijks stelt de RvB een doorlopend driejarenplan inclusief jaarbegroting op, herijkt hij de strategie en stelt hij voor alle risicocategorieën een (herijkte) risicohouding op.

## Raad van Bestuur



Wim van der Meeren (1955) is sinds 2009 voorzitter van de RvB. Hij heeft daarnaast diverse advies- en bestuursfuncties. Zo is hij bestuurslid van Zorgverzekeraars Nederland, bestuurslid bij het Innovatiefonds Zorgverzekeraars en maakt hij deel uit van de Raad van Advies van het Erasmus Centrum voor Management Development in de Zorg.



Arno van Son (1960) is sinds 2010 lid van de RvB. Hij is daarnaast onder meer voorzitter van de Raad van Bestuur van Stichting CbusineZ en voorzitter van de RvC van Vecozo. Ook is hij lid van de Raad van Toezicht van de Vereniging van Zorgaanbieders voor Zorgcommunicatie (VZVZ).

Zie bijlage 'CZ groep Bestuur 2016' voor het volledige overzicht van de nevenfuncties van onze bestuurders.

## Samenstelling CMT CZ groep 2016



Drs. J.W.M.W. Gijzen, directeur Zorg  
 R.M. van Hees, directeur Financiën  
 Drs. R.C. van der Hooft MBA, directeur Marketing & Verkoop  
 A.H.C. van Rhijn, directeur ICT/IPM  
 Mr. B.A. Snijder, directeur Verzekeren & Service en directeur HRM  
 M. Suijkerbuijk MSc, directeur Operations  
 M. Vermeij-de Vries RA, directeur Interne Audit Dienst  
 Mr. K.T.K. Staffhorst, secretaris Raad van Bestuur  
 W. van Duijn RE RA, hoofd Governance, Risk & Compliance

Hiermee worden kaders geschetst waarbinnen de divisies mogen opereren met de aan hen toegekende verantwoordelijkheden. Ook wordt jaarlijks de riskmanagementpolicy herijkt.

De RvB bestaat uit twee leden die gezamenlijk en elk afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor de besturing van de organisatie (collegiaal bestuur). Ten aanzien van risicobeheer ligt de eindverantwoordelijkheid bij de voorzitter van de RvB. De RvB vergadert tweewekelijks. Besluiten worden genomen na overleg met en consultatie van het Concern Management Team (CMT). Dit CMT bestaat, naast de secretaris van de RvB, uit de directeuren van de divisies binnen CZ groep en wordt ondersteund door lid van de RvB van Stichting CbusineZ, drs. J.G.B. de Groot.

De RvB zet om te komen tot zorgvuldige besluitvorming specifieke (advies)commissies in:

- De beleggingscommissie adviseert op het gebied van vermogensbeheer.
- Het overleg zorgkostenresultaat geeft informatie over de zorgkostenontwikkelingen en het effect daarvan op het resultaat.
- Het premieoverleg adviseert over de jaarlijkse premiestelling.
- Het strategieoverleg adviseert over strategische ontwikkelingen en de invulling van de strategie.

Ook het CMT heeft een aantal (advies)commissies:

- De commissie productontwikkeling adviseert over de introductie van nieuwe producten.
- De commissie productonderhoud adviseert over wijzigingen in bestaande producten.
- De stuurgroep Informatie Voorziening (IV) adviseert over het projectportfolio binnen CZ groep.

## Samenstelling RvB en RvC

De RvB en RvC zijn zodanig samengesteld dat zij hun taak

naar behoren kunnen vervullen. Hierbij zijn complementariteit, collegiaal bestuur en diversiteit belangrijke voorwaarden. Voor de RvC is onafhankelijkheid een aanvullende voorwaarde. Zowel bij de RvB als de RvC wordt bij de selectie van nieuwe leden gestreefd naar een evenwichtige verdeling over mannen en vrouwen. Hierbij is echter wel het uitgangspunt dat de beste kandidaat voor benoeming wordt voorgedragen.

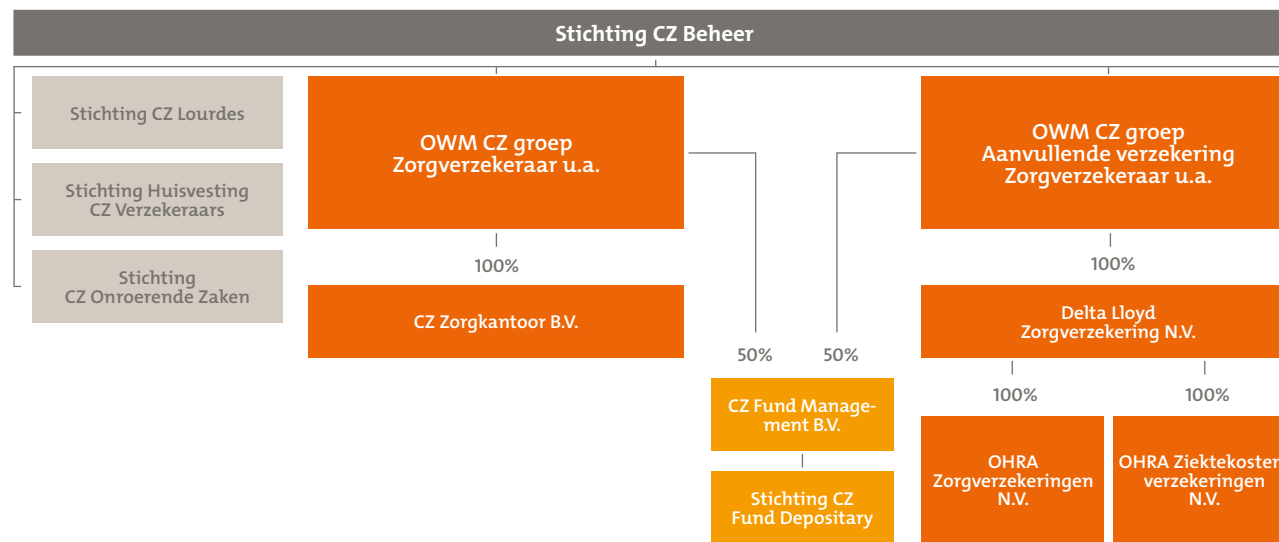
## Permanente educatie RvC en RvB

De leden van de RvB en de RvC opereren in maatschappelijk verantwoordelijke functies. Zij zijn dagelijks bezig met hun functioneren en het op de hoogte blijven van relevante ontwikkelingen en vakliteratuur. De leden van de RvB nemen regelmatig uitnodigingen aan om voorlichting te geven over actuele thema's in het zorgverzekeringsveld. Verder organiseert CZ groep elk jaar themabijeenkomsten over actuele thema's voor de RvC, waaraan ook de RvB deelneemt. Jaarlijks wordt bij de leden van de RvC geïventariseerd welke specifieke opleidingsbehoeften er zijn. Daarin wordt dan voorzien. Deze inventarisatie vindt ook plaats bij de benoeming van nieuwe leden van de RvC. Op deze wijze vergroten de leden van de RvB en RvC hun inzicht in complexe(re) bestuurlijke zaken, zoals de jaarrekening, budgetproblematiek, zorgzaken en stelselzaken.

## Juridische structuur

Onder CZ groep verstaan we alle entiteiten die behoren tot de Stichting CZ Beheer. Hieronder vallen verschillende rechtspersonen, waaronder twee onderlinge waarborgmaatschappijen waarin alle werkzaamheden voor ziektekostenverzekeringen zijn ondergebracht. CZ groep past het beginsel van 'personele unie' toe in de bestuurlijke en toezichthoudende organen. De Stichting CZ Beheer is de 'holding' waarin de personele unie over alle rechtspersonen heen samenkomt. In deze stichting vinden geen commerciële, verzekeringstechnische of andere activiteiten plaats. In 2016 hebben geen wijzigingen in de juridische structuur plaatsgevonden.

Juridische structuur van CZ groep



### Organisatiestructuur

CZ groep kent vier divisies die zich bezighouden met het primaire proces van onze organisatie:

- **Zorg:** de kerntaak van Zorg is het vormgeven van het zorgbeleid van CZ groep en de inkoop van zorg voor alle verzekerden van de verschillende labels van CZ groep (CZ, Delta Lloyd en OHRA). Via CZ Zorgkantoor is Zorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg in zes regio's.
- **Verzekerden & Service:** de kerntaak van Verzekerden & Service is het bieden van een excellente dienstverlening op het gebied van debiteuren- en verzekerdenadministratie en de begeleiding van klanten met als doel: een tevreden klant.
- **Operations:** de kerntaak van Operations is het snel, klantvriendelijk en foutloos verzorgen van alle administratie rondom de inzet van zorg voor onze verzekerden. Het draait o.a. om de behandeling van zorgaanvragen, declaratieverwerking en open en betrokken klantcontact. Met de controle van nota's werkt Operations actief aan zorgkostenbeheersing.

- **Marketing en Verkoop:** de kerntaak van Marketing & Verkoop is het positioneren van het merk CZ en de ontwikkeling van klantproposities. De divisie ontwikkelt hiertoe de corporate communicatiestrategie en de marketing- en salesstrategieën, maakt de doorvertaling naar concrete plannen en zorgt voor de uitvoering van de onderliggende activiteiten.

CZ groep heeft daarnaast verschillende ondersteunende en stafafdelingen die de divisies elk met hun eigen expertise ondersteunen bij de uitvoering van het primaire proces.

### Beloning

Als zorgverzekeraar heeft CZ groep te maken met de Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014, de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen. Deze wet- en regelgeving heeft als norm gediend bij het opstellen van ons beloningsbeleid. Dit beloningsbeleid

(zie bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016') is vastgesteld door de RvB en goedgekeurd door de RvC. In 2016 heeft CZ groep de relevante regelingen voor beheerst beloningsbeleid nageleefd (bevestigd door onderzoek van de Interne Audit Dienst). Dit betekent onder meer dat er in ons loongebouw geen onjuiste prikkels bestaan en dat er binnen CZ groep geen sprake is van variabele beloning.

### Wet- en regelgeving en (gedrags)codes

CZ groep wil een betrouwbare en integere organisatie zijn. Wij zijn intrinsiek gemotiveerd om compliant te handelen vanuit zowel wet- en regelgeving als zelfopgelegde normen. Wij zijn open en duidelijk over wat we doen en hoe we het doen. Wij hanteren de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap. Deze ZN-gedragscode bestrijkt het gebied tussen de wet en de polis en geeft aan wat juist en passend gedrag is binnen de branche. De gedragscode is terug te vinden op [www.cz.nl/gedragscode](http://www.cz.nl/gedragscode). Zo leveren wij een bijdrage aan het verbeteren van het vertrouwen in de financiële markten.

Organisatiestructuur van CZ groep



Wij hanteren daarbij twee belangrijke uitgangspunten: de klant staat centraal en alle medewerkers doen hun werk op een zorgvuldige, deskundige en integere manier. Op de website ([www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance)) is onze verantwoording over de naleving van de gedragscode terug te vinden.

Naast deze gedragscode en de huidige wet- en regelgeving leeft CZ groep onder meer de volgende gedragscodes, protocollen en reglementen na:

- Gedragscode verwerking persoonsgegevens zorgverzekeraars;
- Gedragscode privébeleggingstransacties;
- Gedragscode CZ groep;
- Code Duurzaam Beleggen;
- Protocol wanbetalers;
- Protocol Verzekeraars & Criminaliteit;
- Integriteitsbeleid CZ groep;
- Complianceregelgeving mededinging CZ groep;
- Klokkenluidersregeling CZ groep;
- Reglement ongewenste omgangsvormen CZ groep.

CZ groep monitort continu de bestaande wet- en regelgeving op wijzigingen en houdt de introductie van nieuwe wet- en regelgeving in het oog. Een belangrijke ontwikkeling is de nieuwe privacyregelgeving (Algemene verordening gegevensbescherming, AVG) die op 25 mei 2018 van kracht wordt. CZ groep is al in 2016 gestart met de implementatie en zal 2017 benutten om tijdig te voldoen aan de vereisten van de AVG.

# Risicomanagement

Risicomanagement houdt in dat CZ groep in zijn (strategische) besluitvorming zorgvuldig afweegt welke risico's er zijn, welke impact deze risico's hebben en hoe wij deze kunnen mitigeren. We maken daarbij onderscheid tussen strategisch/kwantitatief risicomanagement en operationeel risicomanagement.

Het eerste richt zich vooral op de bescherming en sturing van de solvabiliteit (kapitaalmanagement), op de scenario-analyses, op de Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) en op relevante kwantitatieve risicovraagstukken. Zo is inzet van (over)solvabiliteit in de premiestelling een aan de strategie gekoppelde activiteit waarin de stabiliteit van de premieontwikkeling over meerdere jaren topprioriteit heeft.

Operationeel risicomanagement ziet toe op de dagelijkse risicobeheersing van bedrijfsprocessen door het aanbieden en onderhouden van risicomethodieken. Uitgangspunt daarbij is dat CZ groep zich aan wet- en regelgeving houdt en dat fraude (zowel intern als vanuit de klant en de zorgverlener) niet wordt getolereerd.

## In Control Statement

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen van CZ groep. Deze systemen beogen voldoende zekerheid te bieden ten aanzien van de beheersing van risico's. Het is belangrijk op te merken dat deze mate van zekerheid geen garantie geeft voor het daadwerkelijk behalen van de strategische, operationele en financiële doelstellingen, noch dat alle fouten volledig kunnen worden voorkomen. Op grond van alle mechanismen voor governance en control zijn wij er naar beste weten van overtuigd dat de interne risicobeheersing- en controlesystemen naar behoren hebben gewerkt in 2016 en dat er voldoende zekerheid bestaat over de betrouwbaarheid van de financiële verslaglegging.

## Three Lines of Defense

CZ groep kiest ervoor om zijn sturing en beheersing in te richten volgens het Three Lines of Defense-model. Daarbij wordt van de eerste lijn (de primaire lijnfuncties) verwacht dat zij hun risico's kennen en (aantoonbaar) beheersen. De tweede lijn (vooral Governance, Risk & Compliance, GRC) levert daarvoor de structuren en monitort (direct of indirect) het gebruik daarvan. De derde lijn (de Interne Audit Dienst, IAD) stelt daarbij vast of dit model werkt en leidt tot een effectief aangetoonde beheersing. Dit doet de IAD door de werking van de beheersmaatregelen te toetsen.

Three Lines of Defense-model



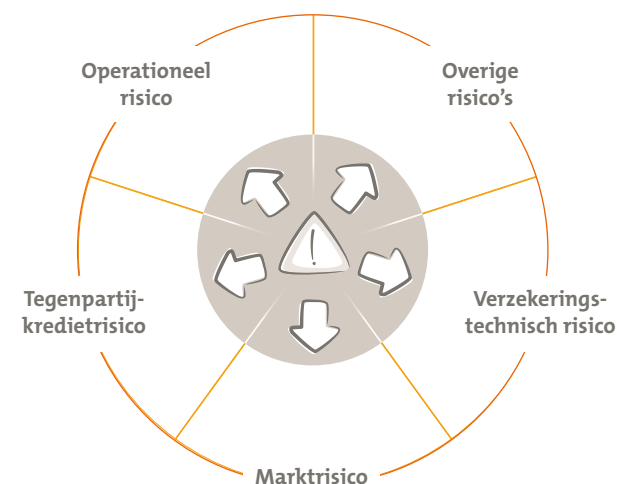
## Risicohouding

CZ groep heeft een behoudende risicohouding. CZ groep is zich ervan bewust dat de zorgverzekeraar een nadrukkelijke maatschappelijke rol vervult, waarbij het actief nemen van risico's ongepast is. CZ groep wil de premie voor haar klanten zo stabiel en laag mogelijk houden. Dat betekent dat grote schokken in de financiële prestaties niet acceptabel zijn. Hieruit vloeit de behoudende risicohouding voort.

## Soorten risico's

CZ groep hanteert de risicotype-indeling die wordt voorgeschreven door Solvency II. Deze indeling ziet er als volgt uit:

Risicotype-indeling



## Verzekeringstechnisch risico

Het verzekeringstechnisch risico is het risico dat wij de verzekeringsverplichtingen (nu en in de toekomst) niet kunnen betalen vanuit de inkomsten uit premies en beleggingen. Dit door onjuiste en/of onvolledige aannames en grondslagen bij de ontwikkeling en premiestelling van het product. CZ groep voert de basisverzekering uit en biedt daarnaast aanvullende verzekeringen aan. Het verzekeringstechnisch risico van de basisverzekering wordt gematigd door het risicovereveningssysteem. Voor de aanvullende verzekeringen draagt CZ groep zelf het risico. Bij het bepalen van de risico-omvang is de beheersing van de zorgkosten bij beide producten cruciaal. Wij sturen dan ook actief op de kwaliteit van de zorg. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat kwaliteit de beheersing van de zorgkosten positief beïnvloedt.

## Marktrisico

CZ groep heeft geen winstoogmerk. Onze beleggingen zijn vooral bedoeld om het eigen vermogen in stand te houden of te versterken. Maar beleggen is niet zonder risico: veranderingen



in rentestanden, aandelen- en wisselkoersen kunnen leiden tot verliezen. Wij beheersen de risico's door eisen te stellen aan de beleggingsmandaten voor de externe beheerders. Hierin houden we rekening met een risicobudget: een maximumbudget waarmee CZ groep risico wil lopen zonder dat dit onze bedrijfsvoering in gevaar brengt. De verdeling van de beleggingen over de verschillende categorieën wordt mede bepaald door een 'Asset Liability Management'-studie. Die neemt de verplichtingenstructuur als uitgangspunt voor de inrichting van de beleggingsportefeuille.

### Tegenpartij-kredietrisico

Dit is het risico dat een tegenpartij zijn contractuele of andere verplichtingen niet nakomt (waaronder verstrekte kredieten, leningen, vorderingen en ontvangen garanties). En het risico dat de kredietwaardigheid van de tegenpartijen verslechtert, waardoor vorderingen minder waard blijken te zijn.

CZ groep heeft vorderingen uitstaan bij drie verschillende soorten tegenpartijen; financiële tegenpartijen, ziekenhuizen en GGZ-instellingen en verzekerden.

### Financiële tegenpartijen

CZ groep heeft gekozen voor tegenpartijen met een hoge kredietwaardigheid. Ook is de spreiding maximaal door het gebruik van geldmarktfondsen. Daarnaast hebben we per tegenpartij een maximale blootstelling gedefinieerd. De gemaakte keuzes passen binnen de behoudende risicohouding van CZ groep.

### Ziekenhuizen en GGZ-instellingen

CZ groep voorziet deze partijen van voorschotten. Hierdoor ontstaan vorderingen, die worden gedekt door de hoeveelheid onderhanden werk. Ons bevoorschottingsbeleid voorziet erin dat het uitstaande voorschot nooit groter is dan het onderhanden werk. Zodoende kan het verrekend worden via

een rekening-courant met de tegenpartij. Per saldo loopt CZ groep daarom slechts een beperkt risico.

### Verzekerden

CZ groep int geldbedragen (premie, eigen risico en eigen bijdrage) bij zijn verzekerden en loopt over deze vorderingen ook een kredietrisico. Het risico op mogelijke oninbaarheid van verzekeringspremies van de basisverzekering is deels gemitigeerd. Per wanbetaler kan de premieschade oplopen tot maximaal zes maanden. Daarna worden zorgverzekeraars gecompenseerd via de 'wanbetalersregeling' van het Zorginstituut Nederland. Voor aanvullende verzekeringen draagt CZ groep wel het volledige kredietrisico.

### Operationeel risico

In operationeel opzicht kijkt CZ groep niet af van andere grote zorgverzekeraars. De operationele risico's worden vooral gedreven door de grootschalige digitale gegevensverwerking, de omvang van de geldstromen, het imago van zorgverzekeraars en de veelheid aan privacygevoelige informatie. De betrouwbaarheid van de ICT-infrastructuur is eveneens van groot belang. Het kwaliteitsniveau van de processen moet dan ook hoog zijn. CZ groep hanteert een indeling voor operationeel risico in informatiebeveiliging, fraude en compliance.

### Informatiebeveiliging

Onze kernprocessen zijn in hoge mate geautomatiseerd en verlopen via een aantal centraal beheerde ICT-systemen. Ook veel van de ondersteunende bedrijfsprocessen zijn sterk afhankelijk van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Onze medewerkers vragen om een ICT-omgeving waarin zij hun werkzaamheden efficiënt en effectief kunnen uitvoeren. Dit geldt ook voor verzekerden, zorgverleners en zakelijke relaties die via de ICT-omgeving met ons in contact staan. Dit vereist een ICT-omgeving met waarborgen voor een optimale beschikbaarheid, betrouwbaarheid, integriteit en

continuïteit van de opslag en verwerking van onze data. In 2016 hebben we ons ingezet om de ICT-processen en -organisatie verder te versterken en te verbeteren.

### Fraude

CZ groep neemt maatregelen om fraude zo veel mogelijk te voorkomen en zo goed mogelijk op te sporen. Want fraude schaadt het vertrouwen in CZ groep, zet de betaalbaarheid van zorg onder druk en is vanuit maatschappelijk oogpunt niet aanvaardbaar. Ons fraudebeleid is uitgewerkt in het in 2016 geactualiseerde en door de RvB vastgestelde fraudebeheersingsplan. CZ groep neemt daarnaast deel aan de Monitor Verzekeraars en Criminaliteit, een tweejaarlijkse selfassessment op basis van het Protocol Verzekeraars en Criminaliteit. Dit protocol is bindende zelfregulering voor alle leden van het Verbond van Verzekeraars en ZN. Het selfassessment zal in het 4e kwartaal van 2017 opnieuw worden uitgevoerd. CZ groep heeft in haar fraudebeheersingsbeleid opgenomen dat zij deze toetsing zelfs jaarlijks conform het protocol uitvoert. Bij de laatste uitgevoerde assessment, eind 2015, is de opzet van het fraudebeheersingsproces beoordeeld op het hoogste niveau van systematische en inhoudelijke vormgeving.

Ook van onze verzekerden vragen wij een alerte houding. Wanneer zij vermoeden dat een declaratie voor verleende zorg onjuist is, kunnen zij dit bij ons melden. Wanneer er sprake is van fraude stellen we de sanctie vast volgens het maatregelenbeleid van Zorgverzekeraars Nederland en het Convenant Aanpak Verzekeringsfraude. Ons uitgangspunt is dat iedere euro die op frauduleuze wijze van CZ groep is verkregen, wordt teruggehaald.

### Compliance

Naleving van de wet- en regelgeving (compliance) is voor CZ groep cruciaal. Daarmee willen we het klantvertrouwen verder verbeteren en veiligstellen. De verantwoordelijkheid voor het toepassen en naleven van de regelgeving ligt bij het

lijnmanagement van ieder bedrijfsonderdeel. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de RvB. Om dit goed te kunnen doen, maken we gebruik van een compliancefunctie voor de coördinatie, advisering, ondersteuning en monitoring. Van daaruit ontwikkelen we assessments, die per bedrijfsonderdeel de mate van naleving van wet- en regelgeving meten en verbeteren. Deze assessments zorgen voor meer grip en een eenduidige rapportage. Ook hebben we aandacht voor integriteit vanuit een CZ groep breed Integriteitbeleid. Zo besteden veel bedrijfsonderdelen regelmatig via workshops en e-surveys aandacht aan het belang van integer handelen om zo een gezond integriteitsbewustzijn te creëren.

### Overige risico's

Naast de bovengenoemde vier categorieën wordt een aantal overige risicocategorieën erkend, zoals het strategisch risico en het risico op wijzigingen in wet- en regelgeving.

#### Strategisch risico

Het maatschappelijke aspect van zorgverzekeren staat bij CZ groep voorop. Wij ontleen ons bestaansrecht mede aan het succesvol invullen van onze maatschappelijke rol zoals die ook in onze strategie is verankerd. Zorg ligt maatschappelijk zeer gevoelig en iedereen vindt dat hij er recht op heeft. Bovendien is zorg een snelgroeiende kostenpost, binnen de rijksbegroting en binnen het budget van gezinnen. Dat veroorzaakt een spanningsveld tussen het betaalbaar houden van zorg enerzijds en het garanderen van kwaliteit en toegankelijkheid van zorg anderzijds. Ons handelen wordt daarmee meer dan ooit kritisch bekeken vanuit de maatschappij. CZ groep moet zijn strategie zien te verwezenlijken binnen dit complexe speelveld, waarbij we zorgvuldig moeten laveren tussen de belangen van alle stakeholders.

#### Risico op wijzigingen in wet- en regelgeving

Sinds 2006 is er steeds meer marktwerking in de zorgverzekeringsmarkt gebracht. Toch speelt de overheid nog steeds een

belangrijke rol. Zo hebben we onder meer te maken met een veelheid aan complexe wet- en regelgeving. Als zorgverzekeraar moet CZ groep niet alleen voldoen aan financiële wetgeving, zoals de Wft en Solvency II, maar speelt ook privacywetgeving (zoals de Wet bescherming persoonsgegevens) een belangrijke rol. Medische gegevens zijn zeer privacygevoelig. Daarnaast zijn we ook op het vlak van financiering van zorg afhankelijk van wet- en regelgeving. Zo bepaalt de overheid jaarlijks de spelregels voor de risicoverevening. Daarbij is de overheid verantwoordelijk voor de dekking van het basispakket, de hoogte van het eigen risico en het budgettair kader. Een extra factor waar CZ groep als zorgverzekeraar mee te maken heeft, is de gevoeligheid voor politieke verschuivingen. Deze kunnen leiden tot veranderingen in wet- en regelgeving.

### Actuele risico's

Ieder kwartaal stelt de RvB een risicorapportage op, waarin de ontwikkelingen ten aanzien van de grootste bedreigingen worden gevolgd. Deze rapportage wordt besproken in de ARC van de RvC. In 2016 ging de aandacht vooral uit naar onderstaande risico's waarbij wij in de impactanalyse aangeven wat de mate van maatschappelijke en economische impact is:



#### A. Mogelijke impact van verkiezingsuitslag 2017 op zorgstelsel Nederland

In aanloop naar de verkiezingen in 2017 wordt er veelvuldig gedebatteerd over zorg en het zorgstelsel. De marktwerking in de gezondheidszorg staat regelmatig ter discussie. Het is mogelijk dat na de verkiezingen overheidsmaatregelen volgen die impact hebben op het zorgstelsel en dus ook op CZ groep.

#### B. Niet tijdig voldoen aan vereisten nieuwe Europese privacy verordening

CZ groep treft voorbereidingen om te gaan werken in overeenstemming met de nieuwe Europese privacy verordening die 1 januari 2018 in werking treedt. Hiertoe is een projectorganisatie opgericht. De projectplanning voorziet dat e.e.a. tijdig gerealiseerd wordt.

#### C. Risico op datalek door cybercrime

Het is belangrijk dat onze organisatie zich goed bewust is van het risico van cybercrime. Onze medewerkers spelen daarbij een sleutelrol. CZ groep besteedt daarom specifiek aandacht aan het bewustzijn van medewerkers met betrekking tot het belang van een goede fysieke en logische toegangsbeveiliging.

#### D. Kloof tussen kostendekkende premie en premiestelling

De afgelopen jaren zet CZ groep net als andere zorgverzekeraars overreserves in om de premie minder hard te laten stijgen dan nodig is om kostendekkend te zijn. De zorgkosten in Nederland blijven echter stijgen en het verschil tussen premie en daadwerkelijke kosten van de zorgverzekering is groot. Er komt een moment dat er geen overreserves meer zijn, bij CZ groep en/of andere zorgverzekeraars, om dit verschil te overbruggen. Dit zal dan leiden tot een forse premiestijging, hetgeen effect kan hebben op verzekerdenaantallen en daaraan gerelateerde wettelijke kapitaaleisen die aan de verzekeraars worden gesteld.

### E. Afname effectiviteit van huidige zorginkoop-instrumenten

Diverse ziekenhuizen in Nederland hebben CZ groep benaderd met het verzoek het inkoopcontract open te breken. Op basis van prognoses verwachten zij het afgesproken omzetplafond te overschrijden. Het is niet exact duidelijk wat de reden van de overschrijding is. Ook voor de GGZ en Wijkverpleging worden we met verzoeken tot ophoging van het afgesproken omzetplafond geconfronteerd. Deze ontwikkeling laat zien dat de effectiviteit van dit inkoopinstrument onder druk staat.

### F. Impact van dure geneesmiddelen op zorgkosten-beheersing

Sinds 2012 zijn ziekenhuizen financieel verantwoordelijk voor de inkoop van dure medicijnen. Deze kosten stijgen ieder jaar fors (8 tot 10 procent). Ziekenhuizen krijgen geen apart budget voor dure medicijnen. Zij betalen deze vanuit het totale ziekenhuisbudget dat jaarlijks in onderhandeling met de zorgverzekeraar vastgesteld wordt. Zorgverzekeraars zijn in deze onderhandelingen gebonden aan de afspraak met het ministerie van VWS dat het totale budget van ziekenhuizen met niet meer dan 1 procent per jaar mag stijgen. Deze situatie levert een patstelling op die opgelost moet worden.

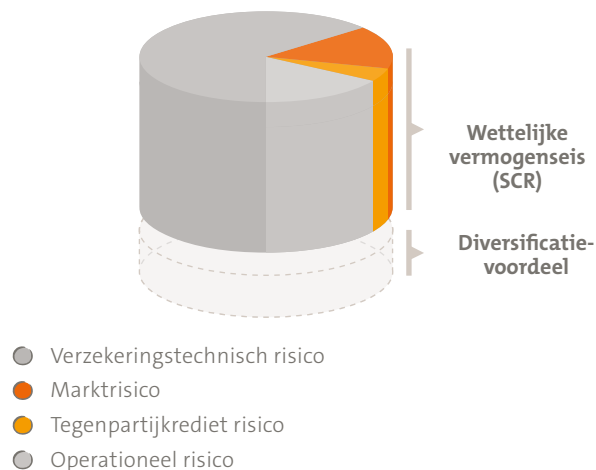
### G. Rechtmatigheidscontroles onder druk

De afgelopen jaren is er veel druk geweest op de controle van de rechtmatigheid van declaraties in de geestelijke gezondheidszorg. Om tot verbetering te komen is door de betrokken partijen (aanbieders, zorgverzekeraars en wetgever) besloten tot de uitvoering van een zelfonderzoek over het jaar 2014. Daarbij liep de vaststelling van het normenkader echter vertraging op en daarmee ook de organisatie en uitvoering van het onderzoek. Daarnaast zijn er aanbieders die niet deelnemen, waardoor alsnog aanvullende controles vanuit de zorgverzekeraars nodig zijn.

### Mogelijke impact op resultaat en kapitaal

CZ groep voert minimaal jaarlijks een zogenoemde Own Risk & Solvency Assessment (ORSA) uit waarin wordt bepaald in hoeverre het beschikbare vermogen toereikend is wanneer bepaalde (grote) risico's werkelijkheid worden. Daarin wordt op basis van scenarioanalyses, gevoeligheidsanalyses en reversed stresstesten nagegaan wat de maximale schade kan zijn en in welke vorm die CZ groep zou kunnen raken. Deze analyses worden verrijkt met de actuele risico's. Zo ontstaat een beeld van de waarschijnlijkheid waarmee CZ groep kan worden geraakt en van de mogelijke impact van risico's. De risico's worden financieel gemaakt in de vorm van een financieel verantwoorde en maatschappelijk passende vermogensbuffer (de streefsolvabiliteit). Gevoeligheden worden voornamelijk bepaald door grote mutaties in de verzekerdenaantallen, zorgkosteninflatie en beleggingen.

Opbouw wettelijke vermogens(eis) (SCR) CZ groep



CZ groep hanteert een streefsolvabiliteit van minimaal 120% van de vereiste solvabiliteit onder Solvency II. Deze streefsolvabiliteit is gebaseerd op het Solvency Capital Requirement (SCR) aangevuld met een risico gewogen buffer.

De SCR bestaat uit het te waardenen verzekeringstechnisch risico, het marktrisico, het tegenpartij-kredietrisico en het operationeel risico, op een horizon van één jaar. Aangezien niet alle risico's gelijktijdig zullen optreden, wordt er met een diversificatievoordeel rekening gehouden. Wanneer de risico-indeling wordt geprojecteerd op de samenstelling van de kapitaal(eis) en de op de ORSA-bepaalde vermogensbuffer komen we tot de samenstelling van het kapitaal en van de vermogens(eis) van CZ groep.

Met een streefsolvabiliteit van 120% verwacht CZ groep de grotere en meer waarschijnlijke risico's te kunnen opvangen. Wij vinden het passend om mogelijke schokken op te kunnen vangen zonder daarbij direct in de zone te komen waarbij wij onder de wettelijke vermogens(eis) (SCR) dreigen te komen. Hiernaast willen wij voorkomen dat een resultaatschommeling meteen tot premiemutatie leidt. Daarom houden wij boven de streefsolvabiliteit nog een marge aan die de stabiliteit van onze premiestelling ondersteunt. Dit mechanisme is in het kapitaalbeleid van CZ groep opgenomen.

# Bijlagen bij Bestuursverslag

Over dit verslag	53
Maatschappelijke & financiële kerncijfers	54
Stakeholderdialoog 2016	55
Toelichting op materiële thema's	57
Bestuur CZ groep 2016	59
Beloningsbeleid CZ groep 2016	60
Begrippenlijst	62
GRI-index	64

# Over dit verslag

Het Jaarverslag 2016 van CZ groep (voorheen: Maatschappelijk Verslag) is een geïntegreerd jaarverslag waarin CZ groep zijn belangrijkste economische, maatschappelijke en milieugerelateerde gegevens in samenhang presenteert. De titel van het verslag is dit jaar aangepast om meer recht te doen aan het geïntegreerde karakter ervan. De Geconsolideerde jaarrekening en Enkelvoudige jaarrekening zijn vast onderdeel van het verslag geworden.

Het verslag (en de daaraan ten grondslag liggende keuze voor onderwerpen in het verslag) is gemaakt aan de hand van een materialiteitsanalyse en waardecreatiemodel die beide in het hoofdstuk 'De strategie van CZ groep' van dit verslag zijn weergegeven. De gegevens die we in dit verslag presenteren, hebben we verkregen met behulp van interne rapportages en plannen, interne nieuwsberichten en publicaties en interviews met materiedeskundigen. De gegevens met betrekking tot de interne bedrijfsvoering van CZ groep zijn veelal gebaseerd op facturen of registratie- en managementgegevens die we zelf bijhouden of die de leverancier op verzoek aanlevert. Van de aangeleverde gegevens maakten we zoveel mogelijk vergelijkbare indicatoren. Er is geen gebruik gemaakt van extrapolatie. Voor de benodigde omrekeningen maken we gebruik van factoren uit betrouwbare bronnen en van vastgestelde protocollen. De gehanteerde definities worden toegelicht in de begrippenlijst achter in dit verslag.

## Verslaggevingscriteria

CZ groep rapporteert op basis van de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) versie 4. De GRI-richtlijnen zijn wereldwijd geaccepteerde richtlijnen voor het opstellen van niet-financiële jaarverslagen. De richtlijnen zijn te vinden op [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). CZ groep rapporteert op basis van de Comprehensive optie (de meest uitgebreide optie) van de GRI-G4 richtlijnen. In aanvulling op de specifieke indicatoren is er gebruik gemaakt van de Financial Services Sector Supplement (FSSS), een extra set indicatoren die specifiek van toepassing is op de

financiële dienstverleningssector. Achter in het Jaarverslag 2016 is een **GRI-index** opgenomen waarmee snel inzicht kan worden verkregen waar iedere GRI-G4 indicator in het verslag wordt behandeld.

## Reikwijdte van het verslag

Het Jaarverslag 2016 heeft betrekking op CZ groep. Onder CZ groep verstaan we alle entiteiten die behoren tot de Stichting CZ Beheer. Hieronder vallen verschillende rechtspersonen, waaronder twee onderlinge waarborgmaatschappijen waarin alle werkzaamheden ten aanzien van ziektekostenverzekeringen zijn ondergebracht. In het hoofdstuk 'Governance' is de juridische structuur van CZ groep opgenomen.

## Betrouwbaarheid

Het Jaarverslag 2016 is gedurende het totstandkomingsproces en bij oplevering gereviewed door diverse belanghebbenden zoals de Interne Audit Dienst (IAD), diverse CMT-leden, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Voor het gehele Jaarverslag 2016 is een **controleverklaring** afgegeven door de externe accountant.

## Opzet van het verslag en vergelijkbaarheid met vorige verslagen

Hoewel de titel van het verslag gewijzigd is, is de opbouw van het verslag zoveel mogelijk in lijn met voorgaande jaren (CZ groep maatschappelijke verslagen vanaf 2013). Wel zijn daar waar relevant verbeteringen doorgevoerd die samenhangen met geïntegreerde verslaggeving, zoals de toevoeging van de Geconsolideerde jaarrekening, Enkelvoudige jaarrekening en Overige gegevens. In 2016 hebben we ons waardecreatiemodel doorontwikkeld om zichtbaar te maken op welke manier CZ groep met zijn bedrijfsmodel en -activiteiten maatschappelijke impact heeft (waarde creëert) en waarmee inzichtelijk wordt dat mvo intrinsiek onderdeel van onze strategie is. De samenhang tussen de materiële perspectieven, de impact die wij hebben en onze strategische doelen laten wij nu in één overzicht zien:

'Resultaten & ambities'. We rapporteren in 2016 aan de hand van deze samenhang. De onderdelen '2016 in beeld', 'Resultaten & ambities' en de 'Maatschappelijke & financiële kerncijfers' geven inzicht in de voornaamste economische, milieugerelateerde en maatschappelijke prestaties van CZ groep in 2016. In de tabel 'Maatschappelijke & financiële kerncijfers' zijn vergelijkende cijfers vanaf 2012 opgenomen. Er hebben geen wijzigingen in definities of meetmethoden plaatsgevonden, tenzij expliciet vermeld bij de gerapporteerde data in dit verslag.

## Informatie op maat bieden

Het Jaarverslag 2016 wordt op de website van CZ groep ([www.cz.nl](http://www.cz.nl)) gepresenteerd als pdf-document met zoekmogelijkheden op hoofdstukniveau. Ook is het document doorzoekbaar met de standaard pdf-zoekfunctie en kan naar onderwerpen worden gezocht via de GRI-index. Het is in zijn geheel te downloaden.

## Publicatie

Het Jaarverslag 2016 is gepubliceerd op 29 maart 2017. Het verslag is in pdf-formaat op onze website beschikbaar gesteld ([www.cz.nl/jaarverslag](http://www.cz.nl/jaarverslag)). Hiernaast is in beperkte oplage ook een geprinte versie in- en extern verspreid.

## Ambitie voor onze verslaggeving

Geïntegreerde verslaggeving blijft zich ontwikkelen en we verwachten dat we in de toekomst verdere verbeteringen zullen doorvoeren in de wijze en kwaliteit van onze verslaggeving. We ontvangen graag uw feedback over hoe we onze benadering kunnen verbeteren. Wij zijn bereikbaar via [jaarverslag@cz.nl](mailto:jaarverslag@cz.nl).

# Maatschappelijke & financiële kerncijfers

Klant	2016	2015	2014	2013	2012
Gemiddeld aantal verzekerden <sup>1</sup>	3.537.200	3.487.300	3.425.700	3.401.500	3.348.900
Marktaandeel per juli <sup>2</sup>	21%	20%	20%	20%	20%
Klanttevredenheid <sup>3</sup>	8,0	7,9	niet gemeten	7,9	7,9
Telefonische bereikbaarheid (opname percentage)	94,0%	96,2%	96,2%	96,2%	95,5%
Klachten (per 10.000 verzekerden) <sup>4</sup>	47,4	58,5	66,1	61,4	56,8
NPS	+15	+13	-	-	-
<b>Maatschappij</b>					
Aantal selectieve inkoop <sup>5</sup>	11	10	10	9	7
<b>Organisatie - medewerker</b>					
Gemiddeld totaal aantal medewerkers (fte) <sup>6</sup>	2.612	2.633	2.584	2.502	2.462
Medewerkerstevredenheid (tweejaarlijks onderzoek)	7,3	niet gemeten	7,2	niet gemeten	7,1
Ziekteverzuim in %	4,6%	3,8%	3,3%	3,4%	4,0%
Opleidingskosten in % <sup>7</sup>	4,0%	3,5%	3,7%	3,4%	1,8%
<b>Organisatie - financieel</b>					
Aandeel duurzaam belegd vermogen <sup>8</sup>	99,8%	99,8%	99,7%		
<b>Verdiende premies en bijdragen eigen rekening</b>					
- absoluut <sup>9</sup>	8.921	8.967	8.377	8.099	7.805
- per verzekerde	€ 2.548,-	€ 2.596,-	€ 2.468,-	€ 2.402,-	€ 2.351,-
<b>Schade eigen rekening</b>					
- absoluut <sup>9</sup>	8.816	8.528	7.645	7.486	7.058
- als percentage van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	99%	95%	91%	92%	90%
- per verzekerde	€ 2.518,-	€ 2.470,-	€ 2.253,-	€ 2.221,-	€ 2.126,-
<b>Bedrijfskosten</b>					
- absoluut <sup>9</sup>	336	338	324	340	316
- als percentage van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	3,8%	3,8%	3,9%	4,2%	4,1%
- per verzekerde	€ 96,-	€ 97,-	€ 94,-	€ 100,-	€ 94,-
<b>Totaal resultaat</b>					
- absoluut <sup>9</sup>	-15	12	315	191	518
<b>Eigen vermogen volgens Solvency II <sup>10/11</sup></b>					
- absoluut <sup>9</sup>	2.500	2.516	2.467	2.199	
- als percentage van de vereiste solvabiliteit (solvency II)	173%	169%	168%		

<sup>1</sup> Hierin zijn 35.900 verdragsverzekerden woonachtig in Nederland inbegrepen, van wie de uitkeringen en ziektekosten ten laste komen van ZiNL (2015: 33.900). In de bedragen per verzekerde zijn deze verzekerden alleen berekend in de kosten van beheer. Voor de andere kerncijfers is de gemiddelde stand van 3.501.300 gebruikt.

<sup>2</sup> In Nederland.

<sup>3</sup> Tot en met 2013 hielden wij jaarlijks een eigen onderzoek naar de ervaringen van klanten met CZ groep. In 2014 hebben wij besloten ons aan te sluiten bij een benchmark met andere zorgverzekeraars. De eerste meting vond plaats in het voorjaar van 2015. In 2014 gingen we nog uit van het gemiddelde waarderingscijfer van eind 2013.

<sup>4</sup> Tot en met 2013 betreft dit het totale aantal in het jaar afgehandelde én openstaande klachten en geschillen. Vanaf 2014 betreft dit het totale aantal in het jaar binnengekomen klachten en geschillen.

<sup>5</sup> Aantal zorggebieden waarop wij 'selectieve inkoop' toepassen. Selectieve inkoop is inkoop van zorg op basis van vooraf vastgelegde en gecommuniceerde kwaliteitscriteria en op basis van onze visie op de benodigde ontwikkeling in het zorgland-schap. Bij selectieve inkoop worden dus niet alle zorgaanbieders gecontracteerd.

<sup>6</sup> Inclusief inhuur uitzendkrachten en externen.

<sup>7</sup> Als percentage van de bruto salarissen.

<sup>8</sup> Het aandeel van het totale belegd vermogen dat voldoet aan de ESG-criteria.

<sup>9</sup> x € 1.000.000,-

<sup>10</sup> Het gerapporteerde eigen vermogen volgens Solvency II (absoluut en SCR-ratio) voor 2015 en ouder zijn niet gecontroleerd door de externe accountant.

<sup>11</sup> Het gerapporteerde eigen vermogen volgens Solvency II (absoluut en SCR-ratio) over 2016 zijn nog niet gedeponneerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

# Stakeholderdialogoog 2016

Stakeholder	Overleg / contactvorm	Gespreksonderwerpen 2016	Resultaten
<b>Klanten</b>			
Klanten	Dagelijks rechtstreeks contact via o.m. Klantenservice, CZ Zorgteam en Webcare	Diverse onderwerpen waaronder vragen over vergoedingen, klachten, verzoeken om zorgbegeleiding en second opinions	Klantwaardering CZ groep 8,0 Zie ook <b>Waarde voor Klant en Maatschappij</b>
Ledenraad	Structureel overleg (7x in 2016), themabijeenkomsten, netwerkevents, intranet	O.m. jaarcijfers, premiebeleid, zorginkoop, ontwikkelingen zorgveld (o.a. innovatie, inkoopbeleid)	Zie <b>Verslag van de Ledenraad</b>
Zakelijke klanten en intermediairs	Diverse overleggen en themabijeenkomsten	Delen visie op zorg, bedrijfszorg, vitaliteit, collectiviteiten, kennisuitwisseling, inhoudelijke trainingen m.b.t. zorgverzekeringen en afstemming werkprocessen	Zie <b>Waarde voor Klant en Maatschappij   Onze verzekeringen   Zakelijke verzekeringen en bedrijfszorg</b>
<b>Medewerkers</b>			
Medewerkers, management	O.m. structureel (werk)overleg, managementbijeenkomsten, intranet, VoiCZe (personeelsblad), roadshow Raad van Bestuur	O.m. beleid en strategie van CZ groep, divisieplannen, werkprocessen, aandacht voor leren en ontwikkelen, vitaliteit, performancemanagement, duurzame inzetbaarheid, personeelsverenigingactiviteiten	Medewerkerstevredenheid CZ groep 7,3 Zie ook <b>Organisatie   Medewerkers</b>
Vakbonden	Structureel overleg (6x per jaar)	Sociaal Plan, duurzame inzetbaarheid	Zie <b>Organisatie   Medewerkers</b>
Ondernemingsraad	Structureel overleg (11x in 2016)	O.m. duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, organisatiewijzigingen, achterbanoverleg	Zie <b>Organisatie   Medewerkers   Gesprek met de ondernemingsraad</b>
<b>Toezichthouders</b>			
Raad van Commissarissen	Structurele vergaderingen, overleg met directieleden en externe accountant, themabijeenkomsten, netwerkevenementen	O.m. solvabiliteit, reputatiemanagement, risicomanagement, strategie, zorginhoudelijke onderwerpen en premiebeleid	Zie <b>Verslag van de Raad van Commissarissen</b>
De Nederlandsche Bank (DNB)	Regulier overleg, themaoverleggen, rapportages en ad hoc contact via Toezichthouderdesk	Solvabiliteit en vermogensbeheer, strategie, riskmanagement, bestuur, naleving wet- en regelgeving, beloningsbeleid, informatiebeveiliging	Tijdige beantwoording van informatievragen met positieve resultaten
Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)	Regulier overleg (diverse niveaus), rapportages en verantwoording	Transparantie over werkwijze en besteding van middelen, issues m.b.t. de bekostiging van reguliere zorg, zorginnovatie en toezicht	Duidelijkheid over interpretatie regelgeving NZa, toetsing, afspraken over bekostiging van innovatie en afspraken over de interpretatie van het toezichtskader (Wlz)
<b>Zorg</b>			
Zorgaanbieders	Overleg in verschillende vormen	Zorginkoop, kwaliteit van zorg, uitvoering van zorg, innovatie	Afspraken over inkoop 2016/2017, afspraken over de kwaliteit van zorg, afspraken over regionale aanvulling van zorg bij diverse verstrekkingen
Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Overleg in diverse vormen	O.m. inkoopbeleid, horizontaal toezicht, beroepsinhoudelijke ethiek en normen	Uitleg over ons inkoopbeleid, participatie bij beleidsontwikkeling
Zorgbelang	Diverse contacten	Invulling convenant, in het kader van Regioregie betrokkenheid bij ons inkoopbeleid, Wlz	Uitleg over ons inkoopbeleid, participatie bij beleidsontwikkeling en deelname aan verschillende projecten Regioregie
Patiënten- en cliëntenorganisaties	Diverse overleggen	Inkoopbeleid CZ groep en Wlz	Uitleg over ons inkoopbeleid, participatie bij beleidsontwikkeling

Stakeholder	Overleg / contactvorm	Gespreksonderwerpen 2016	Resultaten
<b>Overig Zorg</b>			
Ministerie van VWS	Overleg op diverse niveaus	O.m. herziening langdurige zorg en diverse verstrekkingen Zvw, orgaan van de woonplaats, risicovereeniging	Afspraken over de uitvoering van de Wlz, beleidsmatige invulling van de uitvoering Zvw, duidelijkheid over keuzes VWS
Zorgverzekeraars Nederland (ZN)	Regulier overleg (bestuurlijk en werkgroepen) en themabijeenkomsten	Diverse onderwerpen waar gezamenlijke standpunten of kennisdeling relevant is, zoals Solvency II, HRM, onderwerpen Wlz	Diverse gezamenlijke standpunten en kennisdeling Zie ook <a href="http://www.zn.nl">www.zn.nl</a>
Zorginstituut Nederland (ZiNL)	Regulier overleg, rapportages en financiële verantwoording	Vergoedingsvoorwaarden, planning en inhoud verantwoordingsrapportages	Tijdig opgeleverde kwartaal- en jaarstaten en overige risicovereveningsproducten
Gemeenten	Diverse overleggen	Invulling convenantsafspraken, effecten transitie langdurige zorg op uitvoering en organisatie zorg	Concrete samenwerkingsafspraken tussen CZ groep en verschillende gemeenten, uitvoering van trajecten, incidenteel casuïstiek op individueel niveau oplossen
Vektis	Structureel en ad hoc overleg	Controles, transparantie zorgkosten, verzamelen van informatie over zorg en de zorgverzekeringsmarkt	Statistische informatie zorg
Vecozo	Structureel en ad hoc contact	O.m. doorontwikkeling Vecozoportaal machtigingen, EDP (elektronisch declaratieportaal), Vecozo controlemodule	O.m. Vecozoportaal voor Belgische ziekenhuizen
<b>Strategische partners</b>			
Delta Lloyd Groep	Structureel en ad hoc contact	O.m. financieel overleg, positionering, risicomangement	Goede samenwerking en o.m. eigen label voor prijsvergelijkingsites en premie-transparantieoverzichten
CbusineZ	Structureel overleg en dagelijks contact	Diverse innovatieve, zorggerelateerde initiatieven	Advies en begeleiding van klanten (en bij eigen organisatie)
HumanTotalCare (HTC)	Structureel overleg	Samenwerking op beleidsniveau en in uitvoering voor bedrijfszorg bij werkgevers (inclusief de eigen organisatie)	Advies en begeleiding van klanten (en bij eigen organisatie)
<b>Overig Algemeen</b>			
Externe accountant	Maandelijks en ad hoc contact	O.m. jaarverslagen, Solvency II, auditplanning en resultaten	O.m. adequaat gedocumenteerde auditwerkzaamheden, Assurance op jaarrekening
Omwonenden kantoren	Diverse contacten	O.m. klachten m.b.t. geluid en mobiliteit	Doorontwikkeling van uitkomsten onderzoek 'Mobiliteitsmanagement CZ'
Gemeente Tilburg	Diverse contacten	Zowel kantoorgerelateerde onderwerpen (zoals milieu en mobiliteit) als samenwerking op het gebied van gezondheid en welzijn	Titelsponsor Tilburg Ten Miles in gemeente Tilburg
Leveranciers	Dagelijkse contacten	Kwaliteit, kosten en aandacht voor mvo (duurzaamheid, verantwoord ondernemen)	Overwogen inkoop Zie ook <a href="#">Organisatie   Milieu</a>
Banken	Structureel overleg (4x per jaar), regulier overleg, en ad hoc contact	Betalingsverkeer, liquiditeiten, financiering zorgverleners	Concrete resultaten, o.m. financieringsoplossingen voor de continuïteit van zorg
Media	Rechtstreeks contact	Versterken reputatie CZ groep en branche via diverse (actuele) onderwerpen	Zie <a href="#">De Strategie van de CZ groep   Stakeholderbetrokkenheid</a>



# Toelichting op materiële thema's

## Waarde voor de klant

### Betaalbare premie

Voor verzekeren is het belangrijk dat de zorgpremie betaalbaar is en blijft. Met ons premiebeleid sturen wij op het zo stabiel en laag mogelijk houden van de basispremie, zonder dat de kwaliteit van zorg in het geding komt. We willen de beste prijs-kwaliteitverhouding bieden.

### Zorginkoop voor klanten

Als zorgverzekeraar hebben wij een zorgplicht richting onze verzekeren. Dit betekent dat wij ervoor moeten zorgen dat verzekeren zorg of een vergoeding van zorg krijgen als zij daar recht op hebben. Bij het inkopen van zorg letten wij erop dat wij voldoende, kwalitatief goede zorg contracteren die tijdig beschikbaar en toegankelijk is voor onze verzekeren.

### Begeleiding van klanten

Als zorgverzekeraar staan wij opgesteld om onze verzekeren in zorg te begeleiden. Hiertoe sturen we op goede informatievoorziening vanuit het zorgveld en maken we deze inzichtelijk voor onze klanten. Ook besteden wij veel aandacht aan persoonlijk advies en begeleiding. Bijvoorbeeld met het CZ Zorgteam (persoonlijk, advies op maat en ondersteuning bij regelwerk) en met begeleidingsdiensten als de wachtlijstbemiddeling.

### Overzichtelijke zorgverzekeringsproducten

Zorgverzekeraars hebben de plicht om het aanbod verzekeringen zo helder mogelijk te maken, zodat klanten goed kunnen kiezen. Onze uitgangspunten zijn dat onze verzekeringsproducten begrijpelijk en van toegevoegde waarde zijn. Wij presenteren ons aanbod zo helder mogelijk.

### Transparantie

De maatschappij vraagt om transparantie. Wij geven daar als private organisatie met een publieke opdracht gehoor aan.

Wij vinden het belangrijk om uitleg te geven aan onze verzekeren (en andere stakeholders), juist omdat onze beslissingen soms schuren. Wij maken ons beleid inzichtelijk en vertellen wat we doen en waarom we het doen.

## Waarde voor de maatschappij

### Kwaliteit van zorg

Doordat wij voor veel klanten tegelijk zorg inkopen, kunnen wij ons hard maken voor goede zorg. Wij willen zorg inkopen die zo veel mogelijk waarde oplevert voor verzekeren. Dus zorg die afgestemd is op de zorgbehoefte van individuele patiënten en die van hoge kwaliteit is. Wij sturen in het zorgveld op thema's als het centraal stellen van de patiënt, het maken van goede afspraken tussen zorgverleners onderling, innovatie en doelmatigheid.

### Beheersing van zorgkosten

Doordat wij voor veel klanten tegelijk zorg inkopen, kunnen wij ons hard maken voor betaalbare zorg. En dat is nodig want de zorgkosten blijven stijgen. Als we in Nederland een solidair zorgstelsel willen handhaven, moeten de kosten beheerst worden. Daarom onderhandelen wij met zorgaanbieders over de prijs van behandelingen en de doelmatige inzet van zorg.

### Toegankelijkheid van zorg

Doordat wij voor veel klanten tegelijk zorg inkopen, kunnen wij ons hard maken voor toegankelijke zorg. Wij nemen in onze onderhandelingen met zorgaanbieders de tijdige beschikbaarheid van zorg mee.

### Vernieuwing in zorg

Daar waar kansen liggen om zorg te verbeteren, ondersteunen en initiëren wij innovatie, al dan niet in samenwerking met externe partijen. Succesvolle innovaties trachten wij zo snel mogelijk voor iedereen beschikbaar

te maken door hier afspraken over te maken met zorgaanbieders.

### Sturing in het stelsel

Een zorgvraag strekt zich vaak uit over de verschillende pijlers van het zorgstelsel. Van zorg in de Zorgverzekeringswet tot voorzieningen vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning en soms ook tot zorg via de Wet langdurige zorg. Daarom richten wij ons als regisseur op zorg in de breedte en sturen wij bij zorgaanbieders en gemeenten op samenwerking en zorgprogramma's en goede aansluiting van de verschillende zorg die geboden wordt.

### Solidariteit

Door onze rol als zorginkoper goed uit te voeren, bewaken we enerzijds dat onze klanten toegang blijven houden tot de beste zorg tegen een stabiel lage premie, en anderzijds dat de solidariteit als basis van ons zorgstelsel behouden blijft.

## Organisatie & bedrijfsprocessen

### Duurzame bedrijfsvoering

CZ groep heeft de verantwoordelijkheid voor klanten, medewerkers en maatschappij om een betrouwbare partner te zijn. Dit betekent dat we ons houden aan alle geldende wet- en regelgeving, goed financieel management voeren, voldoende solvabel zijn, verstandig beleggen en transparant over ons beleid zijn. Ook tonen wij onze maatschappelijke betrokkenheid en ondersteunen wij daar waar mogelijk initiatieven die inhoudelijk goed bij onze rol passen en die verbetering van de zorg in brede zin voor ogen hebben.

### Duurzaam werkgeverschap

De maatschappelijke taak van CZ groep vraagt om specifieke kennis, vaardigheden en competenties van de ruim 2.600 medewerkers die bij ons werkzaam zijn. Het is essentieel dat zij mee kunnen bewegen met de veranderende wereld.

Bovendien geloven wij dat mensen die zich ontwikkelen ook beter worden, goed in hun vel zitten en positieve energie met zich meebrengen. Daarom stimuleren wij medewerkers om te werken aan ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

**Investeren in kennis en kunde**

De werelden van zorg en financiële dienstverlening veranderen snel. Het is essentieel voor de invulling van onze rol en dienstverlening aan onze klanten dat wij op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en de mogelijkheid hebben erop in te springen. Investeren in kennis en kunde is daarom een belangrijke pijler in ons beleid.

# Bestuur CZ groep 2016

## Raad van Bestuur CZ groep



drs. W.A. van der Meeren (1955)

- Voorzitter Raad van Bestuur CZ groep (vanaf 2009)
- Lid Raad van Toezicht Avans Hogeschool
- Lid Raad van Advies Erasmus Centrum voor Management Development in de Zorg
- Lid Bestuur Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Bestuur Innovatiefonds Zorgverzekeraars
- Docent Top Class Erasmus Universiteit
- Lid Adviesraad Stichting Topklinische GGz
- Lid Advisory Board Strategic Area Health (TU/e)
- Lid Maatschappelijke Adviesraad School of Economics and Management/Tilburg University
- Voorzitter Raad van Toezicht nieuw Museum Breda vanaf juni 2016 (n.a.v. fusie tussen Museum of the Image en Breda's Museum)



drs. A.W.L. van Son (1960)

- Lid Raad van Bestuur CZ groep (vanaf 2010)
- Voorzitter Raad van Bestuur Stichting CbusineZ
- Voorzitter Algemene Vergadering van Aandeelhouders en Raad van Commissarissen VECOZO B.V.
- Bestuurslid Stichting Intermediair CZ Verzekeraars
- Lid Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering van de Aandeelhouders Vektis C.V.
- Lid Bestuurscommissie Verzekeringen & Uitvoering Zorgverzekeraars Nederland
- Lid Raad van Toezicht Vereniging van Zorgaanbieders voor Zorgcommunicatie (VZVZ)
- Lid Bestuurlijke Klankbordgroep Verbetering Informatievoorziening Zorguitgaven

## Raad van Commissarissen CZ groep



Drs. H.J.G. Hendriks (1950)

Eerste benoeming: 1 januari 2013  
Einde zittingstermijn: 31 december 2016  
Herbenoeming: 1 januari 2017  
Einde 2<sup>e</sup> zittingstermijn: 31 december 2019

- Voorzitter Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Remuneratie-/Benoeemingscommissie
- Lid Raad van Commissarissen Philips Electronics Nederland B.V.
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting CbusineZ
- Lid Stichtingsbestuur PSV Voetbal
- Voorzitter Raad van Toezicht Noord Brabants Museum
- Voorzitter Stichting Ondersteuning Nederlandse Bach Vereniging
- Lid Curatorium Stichting Nationaal Monument Kamp Vught
- Lid Raad van Commissarissen FaberHalbertsma Groep
- Lid Raad van Commissarissen Pala Groep
- Lid bestuur Brainport 2020 (portefeuillehouder "Kapitaal")
- Lid Stichtingsbestuur Ons Brabants Landschap
- Lid adviesraad Kasteel Heeswijk
- Lid Stichtingsbestuur Bosch Research and Conservation Project



Dr. S.C.E. Klein Nagelvoort-Schuit (1974)

Eerste benoeming: 1 april 2016  
Einde zittingsperiode: 31 maart 2020

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Internist Acute Geneeskunde-intensivist Erasmus Universitair Medisch Centrum
- Afdelingshoofd Spoedeisende Hulp Erasmus Universitair Medisch Centrum
- Vice-voorzitter stafconvent Erasmus Universitair Medisch Centrum
- Hoofdopleider Interne Geneeskunde regio Zuidwest Nederland
- Bestuurslid Erasmus Trustfonds
- Lid Raad van Advies Nederlandse Ambulance Academie
- Oprichter en aandeelhouder abcdeSIM B.V. (Spin-off B.V. Erasmus Universitair Medisch Centrum)
- Commissielid visiedocument medisch specialist 2025, Federatie Medisch Specialisten



Mr. W.K. Bischot (1966)

Eerste benoeming: 1 oktober 2013  
Einde zittingstermijn: 30 september 2017

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Remuneratie-/Benoeemingscommissie
- Advocaat/Partner bij Van Doorne Advocaten Notarissen Fiscalisten te Amsterdam
- Lid Commissie Evaluatie Regelgeving ZonMw
- Lid Raad van Commissarissen TIAS
- Voorzitter bestuur Stichting Nijbakker-Morra, Amsterdam
- Bestuurslid Stichting Hart voor Vrouwen



Drs. C.J.M.M. Estourgie RBA (1967)

Eerste benoeming: 1 januari 2012  
Einde zittingstermijn: 31 december 2015  
Herbenoeming: 1 januari 2016  
Einde 2<sup>e</sup> zittingstermijn: 31 december 2019

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Lid Audit-Risk Commissie
- Partner bij Evaluation Capital Management B.V.



Ir .H.H. Raué (1951)

Eerste benoeming: 1 januari 2012  
Einde zittingstermijn: 31 december 2015  
Herbenoeming: 1 januari 2016  
Einde 2<sup>e</sup> zittingstermijn: 31 december 2019

- Lid Raad van Commissarissen CZ groep
- Voorzitter Audit-Risk Commissie
- Voorzitter Raad van Commissarissen Stichting Vestia (tot 1 maart 2016)
- Voorzitter Raad van Commissarissen Yarden Holding NV / Yarden Verzekeringen NV
- Voorzitter Raad van Commissarissen VGA NV
- Voorzitter Raad van Commissarissen Q-Park NV
- Lid Raad van Commissarissen Triodos Groenfonds NV
- Lid Raad van Commissarissen Stichting Woonvast

# Beloningsbeleid CZ groep 2016

Als zorgverzekeraar valt CZ groep onder de Regeling van De Nederlandsche Bank N.V. van 21 juli 2014 met betrekking tot het beheerst beloningsbeleid van financiële ondernemingen (Regeling beheerst beloningsbeleid Wft 2014, (Rbb)) en de Wet op het financieel toezicht (Wft), met name hoofdstuk 1.7 Beloningsbeleid. In het kader van artikel 25 Rbb beschrijft en publiceert CZ groep onderstaand over de uitgangspunten en uitvoering van het beloningsbeleid in 2016. CZ groep heeft tevens een beschrijving van zijn beloningsbeleid, inclusief geaggregeerde kwantitatieve informatie over de beloning, op zijn website ([www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance)) openbaar gemaakt.

## a. Besluitvormingsproces voor de vaststelling van het beloningsbeleid

Het beloningsbeleid van CZ groep is vastgesteld binnen de kaders van wetgeving en de cao voor de Zorgverzekeraars, hoofdstuk 4. Bij iedere functiegroep behoort een salarisschaal die is gedefinieerd door een begin- en eindsalaris en de groei die kan worden doorgemaakt.

Het salaris van de werknemer wordt bepaald door de zwaarte en inhoud van de organieke functie waarin de werknemer is aangesteld en de mate waarin is voldaan aan de voor die functie gewenste ontwikkeling. Onder organieke functie wordt verstaan het van de organisatiedoelstellingen afgeleide geheel van taken zoals die naar de visie van de werkgever moeten worden verricht. De zwaarte van de organieke functie wordt bepaald door een systeem van functiewaardering. CZ groep hanteert twee verschillende systemen, afhankelijk of een functie binnen of boven het cao-bereik valt. Voor medewerkers die wat betreft salarisschalen onder de cao vallen, is het functiewaarderingssysteem in de cao voorgeschreven. Vanaf 2012 is dat de Bakkenistmethode voor functiewaardering. Voor medewerkers werkzaam in functies boven cao-bereik (de M-functies, boven functiegroep 10) gebruikt CZ groep sinds 2013 de HAY-methode voor functie-

waardering. De continuïteit in toepassing van functiewaardering is geborgd door beide systeemhouders (Human Capital Group voor functies binnen het cao-bereik, Hay Group voor functies boven het cao-bereik). Aldus maakt CZ groep bij de vaststelling van zijn beloningsbeleid gebruik van Human Capital Group en Hay Group als externe adviseurs.

De vaststelling van de directiesalarissen en hoofden concernstafdienst is voorbehouden aan de RvB. De salarisvaststelling van de leden en voorzitter van de RvB is voorbehouden aan de Remuneratie-/Benoemingscommissie van de RvC. De Remuneratie-/Benoemingscommissie is hierbij gebonden aan de normering die gesteld wordt door de Wet normering topinkomens.

## Aspecten op het gebied van Governance

De interne toezichthouder van CZ groep is de Raad van Commissarissen (RvC). De RvC:

- keurt de algemene beginselen van het beloningsbeleid goed;
- toetst de algemene beginselen van het beloningsbeleid periodiek;
- is verantwoordelijk voor het toezicht op de tenuitvoerlegging van het beloningsbeleid;
- draagt zorg voor een jaarlijkse onafhankelijke toetsing van het beloningsbeleid.

De RvC houdt toezicht op deze aspecten. De Remuneratie-/Benoemingscommissie adviseert de RvC hierover. De voorzitter en de leden van deze Remuneratie-/Benoemingscommissie maken allen deel uit van de RvC. De Remuneratie-/Benoemingscommissie is onafhankelijk en beschikt over deskundigheid met betrekking tot beloningsbeleid en beloningscultuur. De commissie zorgt voor de voorbereiding van de besluitvorming ten aanzien van de algemene beginselen van het beloningsbeleid, de toetsing daarvan en het toezicht op de realisering daarvan door de RvC.

Ter zake het interne toezicht voert de Interne Audit Dienst (IAD) van CZ groep jaarlijks een audit uit naar de personele lasten en de interne beheersing omtrent de gevoerde administratie, waaronder een toets van het gevoerde beloningsbeleid. Tevens wordt naar excessen in toegekende beloningen gezocht en indien aanwezig gesignaleerd. Ook voert de IAD specifiek onderzoek uit naar het gevoerde beloningsbeleid ten aanzien van de functionarissen die vanwege hun werkzaamheden het risicoprofiel van CZ groep materieel beïnvloeden. Deze jaarlijkse audit van de IAD wordt aan de Remuneratie-/Benoemingscommissie van de RvC aangeboden.

## b. Informatie over het verband tussen beloning en prestatie

Het salaris van de werknemer wordt bepaald door de zwaarte en inhoud van de organieke functie waarin de werknemer is aangesteld en de mate waarin is voldaan aan de voor die functie gewenste ontwikkeling. Hiertoe is een beoordelingsstelsel ontwikkeld: de performancecyclus. In deze jaarlijkse cyclus wordt het functioneren beoordeeld aan de hand van de vereisten voor en taken van de functie. In artikel 1:120 lid 2 Wft is bepaald dat een financiële onderneming als bedoeld in dat artikel in de beschrijving van het beloningsbeleid dient aan te geven hoeveel onder haar verantwoordelijkheid werkzame natuurlijke personen een totale jaarlijkse beloning van 1 miljoen euro of meer ontvangen en het jaarlijks aan natuurlijke personen werkzaam onder haar verantwoordelijkheid uitgekeerde bedrag aan variabele beloningen. Geen van de onder de verantwoordelijkheid van CZ groep werkzame natuurlijke personen ontvangt een totale jaarlijkse beloning van 1 miljoen euro. CZ groep kent geen variabele beloning, noch worden aandelen of opties aan medewerkers toegekend. Afhankelijk van het beoordelingsresultaat komt de werknemer in aanmerking voor een groei in het salaris door middel van een vooraf bepaalde vaste normgroei (voor zover het schaalmaximum nog niet is bereikt) voor functies met salarisschalen binnen het cao-bereik of door middel van een beoordelings-

afhankelijke beloning aan de hand van de methodiek van de Relatieve Salaris Positie (RSP) voor de functies boven het cao-bereik, hetgeen geborgd is in de performancecyclus. Bij een meer dan goede beoordeling (beoordelingsscore 2 of 1) wordt bij functies binnen het cao-bereik eveneens een incidentele beloning toegekend ter hoogte van 2,5% respectievelijk 5% van het bruto jaarsalaris. Een incidentele beloning van 2,5% of 5% van het brutojaarsalaris geldt bij uitzonderlijke resultaten eveneens voor M-functies (inclusief CMT-leden), maar niet voor topfunctionarissen en is voor de M-schalen (inclusief CMT-leden) niet automatisch gekoppeld aan de beoordelingsscore. Hierbij geldt als voorwaarde dat dit op MT-niveau wordt besproken en de divisiedirecteur dat accordeert.

Naast de salarisschalen en de incidentele beloning heeft de leidinggevende de mogelijkheid, met toestemming van de naasthogere leidinggevende, een medewerker te kwalificeren als excellent presteerder als deze het einde van zijn salarisschaal heeft bereikt. De excellentbeloning is voor de functies binnen cao-bereik een structurele beloning die maximaal twee stappen kent van 5% en 10% van het maximum maand-salaris conform de cao-schaal (FWF-functies), hetgeen leidt tot maximaal 10% extra salaris.

### c. De belangrijkste kenmerken van het beloningssysteem

Het beloningssysteem van CZ groep kenmerkt zich als volgt:

- basis in wetgeving, de cao voor de Zorgverzekeraars en de HAY-methode;
- een beoordelingssysteem dat voorziet in richtlijnen om jaarlijks te bepalen of groei in het salaris mogelijk is en/of eventueel een incidentele beloning wordt verstrekt;
- geen variabele beloning;
- een aparte Excellentregeling van 5% of 10% boven het schaalmaximum (voor het cao-bereik) en een in de (Relatieve Salaris Positie) RSP-tabel ingebouwde doorgroei

tot 110% van het normsalaris bij zeer goed of excellent presteren (voor het boven cao-bereik);

- bij wijze van uitzondering mogelijk om beargumenteerd op individueel niveau van het salaris af te wijken zoals dat geldt conform de functieschaal (maatwerk). Zowel het lijnmanagement als HRM zijn dan bij deze beslissing betrokken, waarbij aangesloten moet worden bij het kader van het beloningsbeleid. Voor dergelijke maatwerkafspraken is vooraf goedkeuring nodig van de directeur HRM. De directeur HRM legt halfjaarlijks verantwoording af aan de RvB over maatwerk salarisafspraken als gevolg van marktwerking.

### d./e. Prestatiecriteria / variabele beloning

CZ groep kent geen variabele beloning. Wel is er de mogelijkheid medewerkers in de FWF-functies (cao-schalen) incidenteel een extra bedrag toe te kennen bij een meer dan goede beoordeling (beoordelingsscore 2 of 1). Deze incidentele beloning bedraagt respectievelijk 2,5% of 5% van het brutojaarsalaris. Voor medewerkers werkzaam in M-functies (inclusief CMT-leden) is het in geval van uitzonderlijke resultaten tevens mogelijk een incidentele bonus van 2,5% of 5% van het brutojaarsalaris toegekend te krijgen, die onafhankelijk is van de beoordelingsscore. Hierbij geldt als voorwaarde dat dit op MT-niveau wordt besproken en de divisiedirecteur dat accordeert.

# Begrippenlijst

## Aanvullende verzekering

De aanvullende verzekering biedt aanvullende dekking tegen ziektekosten, bovenop de dekking van de basisverzekering. Het afsluiten van aanvullende verzekeringen is geheel vrijwillig.

## Advanced Diagnostics

Advanced Diagnostics zijn innovatieve methoden / tests die worden ingezet voor moleculaire diagnostiek.

## Basisverzekering

De basisverzekering tegen ziektekosten is verplicht voor iedereen die in Nederland woont. De dekking bestaat uit een door de overheid vastgesteld pakket zorg.

## Bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel wordt gebruikt om bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. Het gaat hierbij om het geheel aan operationele, organisatorische en financiële aspecten, inclusief de identiteit en het imago van de organisatie, de doelstellingen en kernwaarden.

## Blockchain

Blockchain is een decentraal en open systeem dat het beste te vergelijken is met een grootboek; lijsten waarin gegevensmutaties worden bijgehouden. Het feit dat het systeem geen enkele eigenaar heeft maar alle deelnemers aan het systeem eigenaar van de informatie zijn, maakt blockchain zo innovatief. In principe kunnen intermediaire functies in processen ('poortbewakers') hierdoor vervallen.

## Collectieve verzekering

Een collectieve verzekering is een verzekering voor groepen. Het kan gaan om de medewerkers van één bedrijf of de leden van een belangenorganisatie. De collectieve verzekering biedt voordeel voor de deelnemers, bijvoorbeeld in de vorm van een korting op de premie en op maat gesneden diensten.

## Collegiaal bestuur

Collegiaal bestuur is een vorm van bestuur waarbij alle leden van het bestuur gezamenlijk en elk afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor het gevoerde beleid. Vaak is er wel sprake van een portefeuillevreiding maar een individueel lid heeft geen eigen beslissingsbevoegdheden met betrekking tot die portefeuille.

## Compliance

Compliance is het begrip waarmee wordt aangeduid dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het is bij CZ groep ook de aanduiding van de afdeling die de compliancefunctie vervult.

## Concessiehouder

Voor de uitvoering van de Wet langdurige zorg (Wlz) fungeren twaalf zorgverzekeraars als zogenoemde concessiehouders. Zij zijn als het ware de 'beheerders' van het zorgkantoor in hun regio. Een zorgkantoor voert de Wlz namens de zorgverzekeraar uit (bij CZ groep is dat het CZ Zorgkantoor), de Wlz-zorgaanbieders leveren de daadwerkelijke zorg aan de cliënt.

## Distributie

Met distributie wordt de wijze bedoeld waarop onze verzekeringen worden aangeboden; via rechtstreekse kanalen van CZ groep en via intermediairs en samenwerkingspartners.

## Duurzame inzetbaarheid

Met duurzame inzetbaarheid wordt bedoeld de focus op gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers, met het doel het werkplezier en de arbeidsproductiviteit te laten stijgen en het ziekteverzuim te laten dalen.

## Eerstelijnszorg

Eerstelijnszorg is direct toegankelijke zorg waarvan iedereen met een basisverzekering gebruik kan maken zonder verwijzing van een andere zorgverlener. Voorbeelden zijn de huisarts, tandarts, fysiotherapeut, maatschappelijk werker en psycholoog.

## eHealth

eHealth is de inzet van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën (met name internettechnologie) om gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen en/of te verbeteren.

## Greenhouse Gas Protocol

Het Greenhouse Gas Protocol is een methode die ontwikkeld is om het meten van en verantwoorden over de uitstoot van broeikasgassen door organisaties te standaardiseren in een zogenaamde CO<sub>2</sub>-footprint.

## Horizontaal Toezicht

Horizontaal Toezicht is een vorm van toezicht die uitgaat van transparantie en wederzijds vertrouwen tussen zorgverzekeraars en zorgaanbieders. Partijen spreken elkaar aan op de wederzijdse verantwoordelijkheid om te komen tot betrouwbare en relevante informatie-uitwisseling en passend gedrag in de geest van wetten en regels. Horizontaal Toezicht heeft een lagere administratieve lastendruk en vermindering van achterafcontroles tot doel.

## 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'.

### **Machine learning**

Machine Learning is een wetenschappelijk onderzoeksveld op het vlak van kunstmatige intelligentie. Het is erop gericht computers en systemen te ontwikkelen die zichzelf continu verbeteren op basis van de data die beschikbaar is.

### **Materiële onderwerpen**

Materiële onderwerpen zijn onderwerpen die betrekking hebben op beleid en strategie waarvan de organisatie herkent dat ze belangrijke gevolgen voor of impact op de samenleving hebben.

### **Multimorbiditeit**

Multimorbiditeit betekent dat er twee of meer chronische ziekten tegelijk bij dezelfde persoon voorkomen.

### **Participatiewet**

Iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft, valt sinds 1 januari 2015 onder de Participatiewet. De wet is er om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden.

### **Principes 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 prikkels die aanleiding kunnen geven tot het nemen van ongewenste en onverantwoorde risico's en die ertoe kunnen leiden dat het klantbelang wordt veronachtzaamd.

### **Risicoverevening**

Risicoverevening is het systeem waarbij zorgverzekeraars door de overheid gecompenseerd worden voor de risico's van voorspelbare kostenverschillen tussen verzekerdenportefeuilles,

voor zover deze samenhangen met verschillen in leeftijd, geslacht en gezondheid. Deze risicoverevening hangt samen met de acceptatieplicht die verzekeraars hebben en het verbod op premiedifferentiatie.

### **Selectieve inkoop**

Selectieve inkoop is de inkoop van zorg op basis van vooraf vastgelegde en gecommuniceerde kwaliteitscriteria en op basis van de visie van CZ groep op de benodigde ontwikkeling in het zorglandschap.

### **Solvabiliteit**

Solvabiliteit drukt de mate uit waarin een bedrijf zijn toekomstige verplichtingen kan nakomen. Elke verzekeraar is wettelijk verplicht ten minste een bepaalde solvabiliteit te hebben als veiligheidsmarge, de vereiste solvabiliteit. DNB houdt hier toezicht op en biedt daarmee extra zekerheid aan verzekerden.

### **Solvency II**

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.

### **Stakeholder**

Een stakeholder is een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie.

### **Substitutie**

Substitutie is de verplaatsing van zorg van de tweedelijns naar de eerstelijns. En van de eerstelijns naar zelfmanagement. Bij substitutie gaat het er om zorg dusdanig te organiseren dat het zo effectief en efficiënt mogelijk is.

### **Tweedelijnszorg**

Tweedelijnszorg is zorg van hulpverleners waarvoor een verwijzing nodig is. Dit zijn bijvoorbeeld specialisten in het ziekenhuis of een kliniek. Ook revalidatiezorg en psychische hulp vallen onder tweedelijnszorg.

### **Uitsluiting**

Uitsluiting betekent dat in bepaalde ondernemingen niet wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in ondernemingen die producten maken die controversieel zijn (zoals wapens).

### **Verantwoord beleggen**

Verantwoord beleggen is een vorm van investeren waarbij de geldverstrekker de gevolgen voor mens en milieu laat meewegen in zijn investeringsbeslissingen.

### **Verbond van Verzekeraars**

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

### **Werkkostenregeling**

De werkkostenregeling vervangt alle regels en wetten rondom de verschillende vergoedingen en verstrekkingen aan werknemers en bundelt deze in één collectieve regeling.

# GRI-index

## General Standard Disclosures

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
<b>Strategie en analyse</b>				
G4-1	Een verklaring van de hoogste beslissingsbevoegde van de organisatie over de relevantie van duurzame ontwikkeling voor de organisatie en haar strategie	Woord van de Raad van Bestuur		8 - 9
G4-2	Beschrijving van belangrijke gevolgen, risico's en kansen	Externe ontwikkelingen Risicomanagement		10 48-51
<b>Organisatieprofiel</b>				
G4-3	Naam van de organisatie	CZ groep		
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten	Profiel van de organisatie Onze verzekeringen Service & gemak		5 - 6 18 -19 20 - 22
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor van de organisatie	Tilburg, Nederland		
G4-6	Het aantal landen waar de organisatie actief is en namen van landen met ofwel grootschalige bedrijfsactiviteiten, ofwel met specifieke relevantie voor de duurzaamheidskwesties die in het verslag aan de orde komen	CZ groep is alleen actief in Nederland		
G4-7	Eigendomsstructuur en de rechtsvorm	Juridische structuur		45 - 46
G4-8	Afzetmarkten (inclusief geografische verdeling, sectoren die worden bediend en soorten klanten/begunstigden)	Profiel van de organisatie		5 - 6
G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie	Profiel van de organisatie 2016 in beeld Maatschappelijke & financiële kerncijfers		5 - 6 7 54
G4-10	Samenstelling werknemersbestand naar type werk, geslacht, arbeidsovereenkomst en regio	Medewerkers CZ groep in 2016	We rapporteren niet alle indicatoren uitgesplitst naar geslacht, omdat het niet de waarde van ons verslag verhoogt. Indien stakeholders hierom vragen zijn we bereid dit in toekomstige verslaggeving op te nemen	39
G4-11	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	100% van de werknemers van CZ groep valt onder de cao voor de Zorgverzekeraars		
G4-12	Beschrijving van de toeleveringsketen van de organisatie	Profiel van de organisatie Samenwerking in zorg		5 - 6 23
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslaggevingsperiode wat betreft omvang, structuur, eigendom of toeleveringsketen	Niet van toepassing	Er hebben zich geen significante veranderingen voorgedaan tijdens de verslaggevingsperiode	
G4-14	Uitleg over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie	Risicomanagement		48 - 51



## General Standard Disclosures

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke handvesten, principes of andere initiatieven die door de organisatie worden onderschreven	Beleggingen Milieu Wet- en regelgeving en (gedrags)codes		35 - 36 36 - 37 46 - 47
G4-16	Lidmaatschappen van verenigingen (zoals brancheverenigingen) en (inter)nationale belangenorganisaties	CZ groep is lid van o.a. Zorgverzekeraars Nederland en MVO Nederland.		
<b>Vastgestelde materiële aspecten en afbakening</b>				
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	Over dit verslag Geconsolideerde jaarrekening 2016		53 77 - 94
G4-18	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten	Materiële onderwerpen 2016 Over dit verslag		11 53
G4-19	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld	Materiële onderwerpen 2016		11
G4-20	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie	Geïdentificeerde materiële thema's worden onverdeeld materieel geacht voor de gehele organisatie		
G4-21	Afbakening per materieel onderwerp buiten de organisatie	Geïdentificeerde materiële thema's worden onverdeeld materieel geacht voor alle stakeholders. Een onderverdeling naar stakeholders is niet gemaakt		
G4-22	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Over dit verslag		53
G4-23	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van de reikwijdte en afbakening	Over dit verslag		53
<b>Betrokkenheid stakeholders</b>				
G4-24	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken	Stakeholderbetrokkenheid Stakeholderdialog 2016		10 - 11 55- 56
G4-25	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken	Stakeholderbetrokkenheid		10 - 11
G4-26	Wijze waarop stakeholders worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders	Stakeholderbetrokkenheid Stakeholderdialog 2016		10 - 11 55- 56
G4-27	Belangrijkste onderwerpen en vraagstukken die uit het overleg met stakeholders naar voren zijn gekomen en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving	Stakeholderbetrokkenheid Materiële onderwerpen 2016 Stakeholderdialog 2016		10 - 11 11 55- 56

## General Standard Disclosures

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
<b>Verslagprofiel</b>				
G4-28	Verslagperiode waarop de verstrekte informatie betrekking heeft	1 januari 2016 t/m 31 december 2016		
G4-29	Datum van het meest recente, vorige verslag	4 april 2016		
G4-30	Verslaggevingscyclus (jaarlijks, tweejaarlijks)	Jaarlijks		
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud daarvan	<a href="mailto:jaarverslag@cz.nl">jaarverslag@cz.nl</a>		
G4-32	GRI-'in overeenstemming met'-optie (core of comprehensive), GRI-index voor de gekozen optie en verwijzing naar het externe Assurance rapport	Over dit verslag GRI-index Controleverklaring	CZ groep rapporteert op basis van de comprehensive optie	53 64 - 73 110
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot het verkrijgen van externe Assurance voor het verslag	Over dit verslag		53
<b>Bestuursstructuur</b>				
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die onder het hoogste bestuursorgaan vallen. Vermeld de commissies die verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen	Governancestructuur		43 - 45
G4-35	Het proces voor het delegeren van verantwoordelijkheden ten aanzien van economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van het hoogste bestuursorgaan naar senior bestuurders en andere medewerkers	De strategie van CZ groep Governancestructuur		10 - 14 43 - 45
G4-36	Beschrijven van verantwoordelijkheden ten aanzien van de economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen en de betrokkenheid van het hoogste bestuursorgaan hierin	De strategie van CZ groep Governancestructuur		10 - 14 43 - 45
G4-37	Het consultatieproces tussen stakeholders en het hoogste bestuursorgaan ten aanzien van economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen	Stakeholderbetrokkenheid Verslag van de Raad van Commissarissen Waarde voor klant en maatschappij Verslag van de Ledenraad Stakeholderdialog 2016		10 - 11 16 - 17 18 - 27 32 - 33 55- 56
G4-38	Samenstelling van het hoogste bestuursorgaan en zijn commissies	Governancestructuur		43 - 45
G4-39	Geef aan of de voorzitter van het hoogste bestuursorgaan eveneens een leidinggevende functie heeft	Het hoogste bestuursorgaan van CZ groep is de Ledenraad. De voorzitter van de Ledenraad is niet werkzaam binnen CZ groep		
G4-40	Benoemings- en selectieproces voor het hoogste bestuursorgaan en de daaronder vallende commissies en de criteria voor het benoemen en selecteren van de leden van het hoogste bestuursorgaan	Governancestructuur <a href="http://www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting">www.cz.nl/bestuurlijke-inrichting</a>		43 - 45




## General Standard Disclosures

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
G4-41	Processen waarmee het hoogste bestuursorgaan waarborgt dat strijdige belangen worden vermeden of opgelost	Governancestructuur Wet- en regelgeving en (gedrags)codes		43 - 45 46 - 47
G4-42	De rol van het hoogste bestuursorgaan en hooggeplaatste leidinggevenden bij het ontwikkelen, goedkeuren en actualiseren van de bedrijfsstrategie, missie en doelen in relatie tot economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke impact	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur		16 - 17 32 - 33 43 - 45
G4-43	Beschrijving van de maatregelen die zijn genomen om kennis over economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen van het hoogste bestuursorgaan te ontwikkelen en te verdiepen	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur		16 - 17 32 - 33 43 - 45
G4-44	a. Evaluatieproces voor de eigen prestaties van het hoogste bestuursorgaan, in relatie tot economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke prestaties b. Beschrijving van de acties die genomen zijn naar aanleiding van de evaluatie van de prestaties van het hoogste bestuursorgaan in relatie tot economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke prestaties	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur		16 - 17 32 - 33 43 - 45
G4-45	De rol van het hoogste bestuursorgaan bij het vaststellen en beheersen van economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en kansen alsmede de consultatie van stakeholders op dit gebied	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur Risicomanagement		16 - 17 32 - 33 43 - 45 48 - 51
G4-46	Rol van het hoogste bestuursorgaan bij het beoordelen van de effectiviteit van het risicomanagement van de organisatie ten aanzien van economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke onderwerpen	Governancestructuur Risicomanagement		43 - 45 48 - 51
G4-47	Frequentie van evalueren door het hoogste bestuursorgaan van de economische, milieu gerelateerde en maatschappelijke gevolgen, risico's en kansen	Verslag van de Raad van Commissarissen Governancestructuur Risicomanagement		16 - 17 43 - 45 48 - 51
G4-48	Het hoogste bestuursorgaan, commissie of functie/rol die het maatschappelijk jaarverslag controleert en goedkeurt en zorg draagt dat alle materiële onderwerpen gedekt zijn	De Raad van Bestuur en (delegaties van) de Raad van Commissarissen en de Ledenraad reviewen dit jaarverslag. Op 23 maart 2017 is het jaarverslag vastgesteld door de Ledenraad		
G4-49	Proces voor het voorleggen van kritische aandachtspunten aan het hoogste bestuursorgaan	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur Risicomanagement		16 - 17 32 - 33 43 - 45 48 - 51
G4-50	Aard en totaal aantal kritische aandachtspunten dat voorgelegd is aan het hoogste bestuursorgaan en de mechanismen die worden toegepast om deze aandachtspunten te behandelen en op te lossen	Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Actuele risico's		16 - 17 32 - 33 50 - 51

## General Standard Disclosures

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
G4-51	Beloningsbeleid voor het hoogste bestuursorgaan en hooggeplaatste leidinggevenden	Beloning Bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016' <a href="http://www.cz.nl/corporate-governance">www.cz.nl/corporate-governance</a>  Leden van de Ledenraad ontvangen een vacatievergoeding per bijgewoonde vergadering en een reiskostenvergoeding		46 60 - 61
G4-52	Het proces voor het vaststellen van beloningen, waaronder het betrekken van adviseurs bij het vaststellen hiervan alsmede welke relatie zij hebben met de organisatie	Beloning Bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016' <a href="http://www.cz.nl/corporate-governance">www.cz.nl/corporate-governance</a>		46 60 - 61
G4-53	Beschrijving van de wijze waarop de standpunten van stakeholders in het beloningsbeleid worden meegenomen	CZ groep voldoet aan verschillende regelingen ten aanzien van beheerste beloningen (zie Beloning en bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016'). In deze wet- en regelgeving zijn de belangen van stakeholders in voldoende mate geborgd		46 60 - 61
G4-54	De verhouding van het jaarsalaris van de best betaalde werknemer in de organisatie in elk land met significante bedrijfsactiviteiten tot de mediaan van het jaarsalaris van alle werknemers	Niet gemeten	Voor CZ groep geen relevante indicator om vast te stellen, aangezien onze organisatie voldoet aan verschillende regelingen ten aanzien van beheerste beloningen (zie Beloning en bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016') en daarmee voldoende borgt dat beloningen binnen passende bandbreedtes vallen	46 60 - 61
G4-55	De verhouding van de procentuele groei van de jaarlijkse beloning voor de best betaalde werknemer van de organisatie in elk land met significante bedrijfsactiviteiten tot de mediaan van deze toename voor alle werknemers	Niet gemeten	Voor CZ groep geen relevante indicator om vast te stellen, aangezien onze organisatie voldoet aan verschillende regelingen ten aanzien van beheerste beloningen (zie Beloning en bijlage 'Beloningsbeleid CZ groep 2016') en daarmee voldoende borgt dat beloningen binnen passende bandbreedtes vallen	46 60 - 61
<b>Ethiek en integriteit</b>				
G4-56	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedragsnormen, zoals een gedragscode	Waardecreatiemodel Wet- en regelgeving en (gedrags)codes		12 - 13 46 - 47
G4-57	In- en externe mechanismen voor het verkrijgen van advies op het gebied van ethisch en wettig gedrag, en onderwerpen met betrekking tot organisatorische integriteit	De strategie van CZ groep Verslag van de Raad van Commissarissen Verslag van de Ledenraad Governancestructuur Wet- en regelgeving en (gedrags)codes Soorten risico's Stakeholderdialoog 2016		10 - 14 16 - 17 32 - 33 43 - 45 46 - 47 48 - 50 55 - 56
G4-58	In- en externe mechanismen voor het melden van zorgen over onethisch/onwettig gedrag en onderwerpen met betrekking tot organisatorische integriteit (klokkenluidersregelingen of hulplijnen)	Wet- en regelgeving en (gedrags)codes Soorten risico's		46 - 47 48 - 50

## Geïdentificeerde materiële aspecten op basis van materiële onderwerpen

	Materiële onderwerpen	Corresponderend GRI-aspect (Specific Standard Disclosures)
<b>Waarde voor de klant</b> 	✓ Betaalbare premie	Bedrijfseconomisch: Economische prestaties
	✓ Zorginkoop voor klanten	Bedrijfseconomisch: Economische prestaties
	✓ Begeleiding van klanten	Sociaal - Productverantwoordelijkheid: Etikettering van producten en diensten
	✓ Innovatieve zorgverzekeringsproducten	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact
	✓ Transparantie	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact Sociaal - Productverantwoordelijkheid: Commerciële uitingen, Naleving productverantwoordelijkheid
<b>Waarde voor de maatschappij</b> 	✓ Kwaliteit van zorg	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact Sociaal - Productverantwoordelijkheid: Privacy van klanten
	✓ Beheersing zorgkosten	Bedrijfseconomisch: Economische prestaties Sociaal - Maatschappij: Anti-corruptie
	✓ Toegankelijkheid van zorg	Sociaal - Maatschappij: Lokale gemeenschappen
	✓ Vernieuwing in zorg	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact
	✓ Sturing in stelsel (invulling regisseursrol)	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact Sociaal - Maatschappij: Klachtenprocedures over maatschappelijke gevolgen
	✓ Solidariteit	Bedrijfseconomisch: Indirecte economische impact Sociaal - Maatschappij: Lokale gemeenschappen
<b>Organisatie &amp; bedrijfsprocessen</b> 	✓ Duurzame bedrijfsvoering	Milieu: Energie, Emissies, Transport
	✓ Duurzaam werkgeverschap	Sociaal - Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk: Werkgelegenheid, Training en opleiding
	✓ Investeren in kennis en kunde	Sociaal - Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk: Training en opleiding

**Specific Standard Disclosures voor materiële onderwerpen voor CZ groep (inclusief Sector Specifieke aspecten)**

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
<b>Categorie: Bedrijfseconomisch</b>				
<b>Aspect: Economische prestaties</b>				
G4-EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	2016 in beeld Financiën Maatschappelijke & financiële kerncijfers		7 34 - 35 54
G4-EC2	Financiële implicaties en andere risico's en kansen voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering	Niet van toepassing	Omdat de implicaties van klimaatverandering voor CZ groep gezien de aard van de activiteiten beperkt zijn, wordt hierover niet gerapporteerd	
G4-EC3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Geconsolideerde jaarrekening 2016		77 - 94
G4-EC4	Significante financiële steun van een overheid	CZ groep ontvangt geen financiële steun van de Nederlandse overheid		
<b>Aspect: Indirecte economische effecten</b>				
G4-EC7	Ontwikkeling en gevolgen van investeringen in infrastructuur en diensten	Waarde voor klant en maatschappij CZ groep in de samenleving		18 - 27 28 - 31
G4-EC8	Significante indirecte economische impact, waaronder de omvang ervan	Hoe wij waarde toevoegen Resultaten & ambities Waarde voor klant en maatschappij CZ groep in de samenleving		12 15 18 - 27 28 - 31
<b>Categorie: Milieu</b>				
<b>Aspect: Energie</b>				
G4-EN3	Energieverbruik binnen de organisatie	Milieu		36 - 37
G4-EN4	Energieverbruik buiten de organisatie	Milieu		36 - 37
G4-EN5	Energie-intensiteit	Milieu		36 - 37
G4-EN6	Daling van het energieverbruik	Milieu		36 - 37
G4-EN7	Verlaging van de energiebehoefte van producten en diensten	Milieu		36 - 37
<b>Aspect: Emissies</b>				
G4-EN15	Directe emissie van broeikasgassen (scope 1)	Milieu		36 - 37
G4-EN16	Energetische indirecte emissie van broeikasgassen (scope 2)	Milieu		36 - 37
G4-EN17	Overige indirecte emissie van broeikasgassen (scope 3)	Niet gemeten	CZ groep kiest ervoor om zich qua rapportage over milieu te beperken tot scope 1 en scope 2 van de footprint	

**Specific Standard Disclosures voor materiële onderwerpen voor CZ groep (inclusief Sector Specifieke aspecten)**

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
G4-EN18	Intensiteit emissie van broeikasgassen	Niet gemeten	CZ groep kiest ervoor om zich qua rapportage over milieu te beperken tot scope 1 en scope 2 van de footprint	
G4-EN19	Vermindering emissie van broeikasgassen	Milieu		36 - 37
G4-EN20	Emissie van ozonafbrekende stoffen	Niet van toepassing	Dit soort emissies is niet van toepassing op CZ groep als zorgverzekeraar	
G4-EN21	NOx, SOx en andere significante luchtmissies	Niet van toepassing	Dit soort emissies is niet van toepassing op CZ groep als zorgverzekeraar	
<b>Aspect: Transport</b>				
G4-EN30	Significante milieueffecten van het transport van goederen en materialen voor de operaties van de organisatie, alsmede het transport van werknemers	Milieu		36 - 37
<b>Categorie: Sociaal</b>				
<b>Subcategorie: Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk</b>				
<b>Aspect: Werkgelegenheid</b>				
G4-LA1	Totaal aantal (nieuwe) werknemers en snelheid van personeelsverloop per leeftijdsgroep, geslacht en regio	Medewerkers CZ groep in 2016	We rapporteren niet alle indicatoren uitgesplitst naar geslacht, omdat het niet de waarde van ons verslag verhoogt. Indien stakeholders hierom vragen zijn we bereid dit in toekomstige verslaggeving op te nemen	39
G4-LA2	Uitkeringen aan voltijdwerknemers die niet beschikbaar zijn voor tijdelijke of parttime werknemers, per belangrijke bedrijfslocatie	Alle vormen van beloning zijn voor alle soorten dienstverband beschikbaar		
G4-LA3	Aantal medewerkers dat na ouderschapsverlof het werk hervat en in dienst blijft, naar geslacht	Deze indicator is niet materieel voor CZ groep, omdat we hier de wetgeving volgen		
<b>Aspect: Training en opleiding</b>				
G4-LA9	Gemiddeld aantal opleidingen per jaar naar geslacht en medewerkerscategorie	Leren & Ontwikkelen	We rapporteren niet alle indicatoren uitgesplitst naar geslacht, omdat het niet de waarde van ons verslag verhoogt. Indien stakeholders hierom vragen zijn we bereid dit in toekomstige verslaggeving op te nemen	37
G4-LA10	Programma's voor competentie management en levenslang leren die de blijvende inzetbaarheid van werknemers garanderen en hen helpen bij het afronden van hun loopbaan	Medewerkers		37 - 38
G4-LA11	Percentage medewerkers dat regelmatig wordt ingelicht omtrent prestatie- en loopbaanontwikkeling, naar geslacht en medewerkerscategorie	100% van de medewerkers doorloopt de jaarlijkse Performancecyclus, bestaande uit een plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprek		37

**Specific Standard Disclosures voor materiële onderwerpen voor CZ groep (inclusief Sector Specifieke aspecten)**

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
<b>Subcategorie: Maatschappij</b>				
<b>Aspect: Lokale gemeenschappen</b>				
G4-SO1	Percentage van de bedrijfsactiviteiten met geïmplementeerde programma's voor contact met lokale gemeenschappen, bepaling van hun effecten en voor ontwikkeling	CZ groep in de samenleving		28 - 31
G4-SO2	Bedrijfsactiviteiten met significante feitelijke en mogelijke negatieve gevolgen voor lokale gemeenschappen	CZ groep heeft als zorgverzekeraar een wettelijk vastgelegde zorgplicht. Dit betekent dat zich geen significante negatieve gevolgen voor zullen doen voor lokale gemeenschappen uit hoofde van de kernactiviteiten van CZ groep		
G4-FS13	Toegangspunten voor dunbevolkte of economische achterstandsgebieden, naar soort	CZ groep heeft als zorgverzekeraar een wettelijk vastgelegde zorgplicht. Dit betekent dat wij ervoor moeten zorgen dat verzekerden zorg of een vergoeding van zorg krijgen als zij daar recht op hebben. Bij het inkopen van zorg letten wij erop dat wij voldoende, kwalitatief goede zorg contracteren die tijdig beschikbaar en toegankelijk is voor onze verzekerden. Ook in dunbevolkte of economische achterstandsgebieden		
G4-FS14	Initiatieven gericht op betere toegang tot financiële diensten voor mensen met een beperking	Waarde voor klant en maatschappij CZ groep in de samenleving		18 - 27 28 - 31
<b>Aspect: Anti-corruptie</b>				
G4-SO3	Percentage en totaal aantal operaties dat beoordeeld is op significante corruptierisico's	Beheersing zorgkosten Beleggingen Fraude		24 - 26 35 - 36 49
G4-SO4	Communicatie en training inzake anticorruptiebeleid en -procedures	Fraude <a href="http://www.cz.nl/fraudebeleid">www.cz.nl/fraudebeleid</a>		49
G4-SO5	Vastgestelde gevallen van corruptie en de getroffen maatregelen	CZ groep controleert op de rechtmatigheid van declaraties. Onder "Focus op rechtmatigheid" is opgenomen in hoeveel gevallen en voor welke bedragen in 2016 is teruggevorderd.		24 - 26
<b>Aspect: Klachtenprocedures over maatschappelijke gevolgen</b>				
G4-SO11	Aantal door middel van formele klachtenprocedures ingediende, behandelde en opgeloste klachten over maatschappelijke gevolgen	Service & gemak Maatschappelijke & financiële kerncijfers		21 54



**Specific Standard Disclosures voor materiële onderwerpen voor CZ groep (inclusief Sector Specifieke aspecten)**

GRI-indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Toelichting op het niet of gedeeltelijk rapporteren	Pagina
<b>Subcategorie: Productverantwoordelijkheid</b>				
<b>Aspect: Etikettering van producten en diensten</b>				
G4-PR3	Type product- en dienstinformatie dat verplicht is als gevolg van procedures en het percentage van belangrijke producten en diensten dat onderhevig is aan dergelijke informatie-eisen	Onze verzekeringen		18 - 19
G4-PR4	Totaal aantal gevallen van niet-naleving van regelgeving en vrijwillige codes betreffende informatie over en etikettering van producten en diensten, naar type resultaat	Geen		
G4-PR5	Resultaten van onderzoeken naar klanttevredenheid	Waarde voor klant en maatschappij		18 - 27
G4-FS16	Initiatieven om de financiële deskundigheid te vergroten, per begunstigde	Hulp voor klanten met betalingsproblemen		21
<b>Aspect: Commerciële uitingen</b>				
G4-PR6	Verkoop van verboden of betwiste producten	Budgetpolissen zijn vanwege de beperkte keuze voor verzekerden met regelmaat negatief in de publiciteit. CZ groep biedt geen budgetpolissen aan. Zie voor meer informatie "Onze verzekeringen"		18 - 19
G4-PR7	Totaal aantal incidenten met betrekking tot het niet-naleven van wet- en regelgeving of gedragscodes op het gebied van commerciële uitingen	Geen		
<b>Aspect: Privacy van klanten</b>				
G4-PR8	Totaal aantal gegronde klachten over inbreuken op de privacy van klanten en het kwijtraken van klantgegevens	In 2016 zijn 80 klachten op het gebied van privacy ingediend. Hiervan waren 38 klachten gegrond. De klachten zijn conform procedures en instructies afgehandeld. Zie voor meer informatie over klachtafhandeling <a href="http://www.cz.nl/klachten">www.cz.nl/klachten</a>		
<b>Aspect: naleving productverantwoordelijkheid</b>				
G4-PR9	Monetaire waarde van significante boetes vanwege het niet-naleven van wet- en regelgeving betreffende de levering en het gebruik van producten en diensten	Geen		

# Kerncijfers

## Kerncijfers

(x € 1.000.000,-)	2016	2015	2014	2013	2012
Premies en bijdragen	8.921	8.967	8.377	8.099	7.805
Per verzekerde	€ 2.548	€ 2.596	€ 2.468	€ 2.402	€ 2.351
Uitkeringen ziektekosten	8.816	8.528	7.645	7.486	7.058
Als % van de premies en bijdragen	99%	95%	91%	92%	90%
Per verzekerde	€ 2.518	€ 2.470	€ 2.253	€ 2.221	€ 2.126
Mutatiepercentage	2%	10%	1%	4%	1%
Distributiekosten <sup>1</sup>	163	158	149	159	149
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren <sup>2</sup>	4	21	12	25	10
Overige beheerskosten	169	159	163	156	157
Totale bedrijfskosten	336	338	324	340	316
Als % van de premies en bijdragen	3,8%	3,8%	3,9%	4,2%	4,1%
Per verzekerde	€ 96	€ 97	€ 94	€ 100	€ 94
Resultaat technische rekening	-88	-30	142	128	412
Resultaat niet-technische rekening	73	42	173	63	106
Totaal resultaat	-15	12	315	191	518
Eigen vermogen volgens Solvency II <sup>3,4</sup>	2.500	2.516	2.467	2.199	-
Vereist vermogen (SCR) <sup>3,4</sup>	1.441	1.492	1.468	1.163	-
Uit te keren ziektekosten op 31-12	1.891	2.289	2.365	2.785	3.502
Als % van de uitkeringen	21%	27%	31%	37%	50%
Gemiddeld aantal verzekerden <sup>5</sup>	3.537.166	3.487.300	3.425.700	3.401.500	3.348.900
Mutatiepercentage	1,4%	1,8%	0,7%	1,6%	-2,5%
Marktaandeel per 1-7 <sup>6</sup>	21%	20%	20%	20%	20%
Gemiddeld aantal medewerkers (FTE)	2.612	2.633	2.584	2.502	2.462
Aantal verzekerden per medewerker	1.354	1.324	1.326	1.360	1.360

<sup>1</sup> In de distributiekosten van de zorgverzekeraar-N.V.'s OHRA en Delta Lloyd is de integrale vergoeding aan Delta Lloyd Groep overeenkomstig de distributieovereenkomst inbegrepen.

<sup>2</sup> Vanaf 2013 is de compensatie ZINL geherrubriceerd onder de overige beheerskosten.

<sup>3</sup> Het gerapporteerde Eigen vermogen en Vereist vermogen (SCR) voor 2015 en ouder zijn niet gecontroleerd door de externe accountant.

<sup>4</sup> Het gerapporteerde Eigen vermogen en Vereist vermogen (SCR) over 2016 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Dit cijfer is pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

<sup>5</sup> Hierin zijn 35.900 verdragsverzekerden wonend in Nederland begrepen, waarvan de uitkeringen van ziektekosten ten laste komen van Zorginstituut Nederland (ZiNL) (2015 33.900). In de bedragen per verzekerde zijn deze alleen berekend in de kosten van beheer en verzekerden per medewerker. Voor de andere kerncijfers is de gemiddelde stand van 3.501.300 gebruikt.

<sup>6</sup> In Nederland

# Geconsolideerde jaarrekening 2016

Geconsolideerde balans per 31 december 2016	77
Geconsolideerde winst-en verliesrekening over 2016	78
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	78
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2016	79
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016	82
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016	89

**1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2016**  
(na resultaatbestemming)

**Activa**

(x 1.000 euro)		31 december 2016	31 december 2015
<b>Beleggingen</b>			
Terreinen en gebouwen	[1]	36.451	36.824
Deelnemingen	[2]	-	-
Overige financiële beleggingen	[3,9]	<u>3.434.601</u>	<u>3.497.518</u>
		3.471.052	3.534.342
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen uit directe verzekering	[4]	146.121	121.759
Rekening-courant ZINL	[5,9]	1.534.304	1.772.130
Overige vorderingen	[5]	<u>245.278</u>	<u>285.236</u>
		1.925.703	2.179.125
<b>Overige activa</b>			
Materiële vaste activa	[6]	18.016	19.633
Liquide middelen	[7]	<u>129.603</u>	<u>115.637</u>
		147.619	135.270
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende interest		11.453	15.779
Overige overlopende activa	[8]	<u>17.155</u>	<u>12.726</u>
		28.608	28.505
		<u>5.572.982</u>	<u>5.877.242</u>

**Passiva**

(x 1.000 euro)		31 december 2016	31 december 2015
<b>Eigen Vermogen</b>	[10]	2.533.474	2.551.718
<b>Technische voorzieningen</b>	[11]		
Voor te betalen uitkeringen ziektekosten		1.891.479	2.288.787
Voor lopende risico's		<u>436.314</u>	<u>575.754</u>
		2.327.793	2.864.541
<b>Voorzieningen</b>	[12]	63.284	66.467
<b>Schulden</b>			
Schulden uit directe verzekering	[13]	359.442	283.533
Overige schulden	[14]	<u>33.298</u>	<u>30.632</u>
		392.740	314.165
<b>Overlopende passiva</b>			
Vooruitontvangen premies		145.549	42.077
Overige overlopende passiva	[15]	<u>110.142</u>	<u>38.274</u>
		255.691	80.351
		<u>5.572.982</u>	<u>5.877.242</u>

[..] De tussen haakjes opgenomen nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichtingen op de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

## 1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2016

(x 1.000 euro)	2016	2015
<b>Technische rekening ziektekostenverzekering</b>		
Verdiende premies eigen rekening en bijdragen	[16] 8.920.996	8.966.791
Wijziging voorziening voor lopende risico's	[11] 139.440	-135.754
Toegerekende opbrengsten uit beleggingen	3.967	4.723
Overige technische baten eigen rekening	[17] 2.120	1.328
Uitkeringen ziektekosten eigen rekening	[18] -8.816.487	-8.528.401
Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening	[19] -335.526	-337.793
Overige technische lasten eigen rekening	[20] -2.083	-800
<b>Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering</b>	<b>-87.573</b>	<b>-29.906</b>
<b>Niet-technische rekening</b>		
Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering	-87.573	-29.906
Resultaten uit deelnemingen	-	-64
Opbrengsten uit beleggingen	[21] 35.656	41.160
Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen	-2.163	37.804
Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen	47.159	-28.089
Beheerkosten en interest lasten	-3.672	-4.038
Netto opbrengsten uit beleggingen	76.980	46.773
Interest voorziening RVVZ	-103	-174
Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering	-3.967	-4.723
<b>Totaal resultaat</b>	<b>[22] -14.663</b>	<b>11.970</b>

## 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016

(x 1.000 euro)	2016	2015
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat	-14.663	11.970
Afschrijvingen vaste activa	[1,6] 7.411	6.422
Bijzondere waardevermindering	[1] -	9.853
Resultaat deelnemingen	[2] -	64
Waardeveranderingen van beleggingen	[3] -44.996	-9.715
Overschrijding maximum reserves	[10] -3.581	-3.113
Mutatie technische voorziening	[11] -536.748	59.673
Mutatie overige voorzieningen	[12] -3.183	-7.180
Mutatie schulden en overlopende passiva	253.915	8.422
Mutatie vorderingen en overlopende activa	253.319	-426.846
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-88.526</b>	<b>-350.450</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>		
Investerings en aankopen:		
• vaste activa	[1,6] -5.903	-8.086
• beleggingen in effecten	[3] -1.305.716	-2.099.477
• saldo mutaties deposito's en andere financiële beleggingen	[3] -33.661	-288.595
Desinvesteringen, aflossingen en verkopen:		
• vaste activa	[1,6] 482	12.712
• beleggingen in effecten	[3] 1.447.290	2.782.819
<b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	<b>102.492</b>	<b>399.373</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>13.966</b>	<b>48.923</b>
Liquide middelen begin boekjaar	115.637	66.714
<b>Liquide middelen einde boekjaar</b>	<b>129.603</b>	<b>115.637</b>

## 1.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2016

### Algemeen

De Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. (KvK-nummer 41095222), kantoorhoudende aan Ringbaan West 236, 5038KE Tilburg en statutair gevestigd te Tilburg, heeft als kernactiviteiten:

- de uitvoering als zorgverzekeraar van de verplichte verzekering tegen ziektekosten, voortvloeiend uit de Zorgverzekeringswet;
- de uitvoering als zorgkantoor en als uitvoeringsorgaan van de Wet langdurige zorg (Wlz) voor de instellingen die gevestigd zijn in de regio's Zuidoost-Brabant, West-Brabant, Zeeland, Zuid-Limburg, Zuid-Hollandse eilanden en Haaglanden;
- het verzekeren van ziektekostenrisico's, die niet door de verplichte wettelijke verzekering tegen ziektekosten worden gedekt;
- het beheer van het vermogen van de Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering.

### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening van CZ groep zijn de volgende entiteiten voor 100% meegeconsolideerd, als onderdeel van de groep:

- Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.
- Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.
- OHRA Zorgverzekerings N.V.
- OHRA Ziektekostenverzekerings N.V.
- Delta Lloyd Zorgverzekering N.V.
- CZ Zorgkantoor B.V.
- CZ Fund Management B.V.
- Stichting CZ Fund Depository
- Stichting CZ Onroerende Zaken
- Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars
- Stichting CZ Lourdes

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. wordt als hoofd aangemerkt.

Eind 2015 is een herstructurering binnen CZ groep gerealiseerd. Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. heeft op 31 december 2015 een agiostorting gedaan in Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. in verband met de versterking van het Eigen Vermogen van Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. Op 31 december 2015 heeft Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. 100% van de aandelen van OHRA Zorgverzekerings N.V. van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. en 100% van de aandelen van OHRA Ziektekostenverzekerings N.V. van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. overgenomen. De aandelen zijn overgenomen tegen de netto-vermogenswaarde per 31 december 2015. Hierbij zijn geen wijzigingen in het beginsel van 'personele unie' doorgevoerd.

Deze entiteiten zijn gevestigd in Tilburg.

### Consolidatiegrondslagen

In de geconsolideerde jaarrekening worden opgenomen de financiële gegevens van CZ groep haar groepsmaatschappijen per 31 december van het boekjaar. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin door CZ groep beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend en sprake is van een groepsmaatschappij vanwege bestuurlijke eenheid. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop de beslissende zeggenschap in de groepsmaatschappij is verkregen. De groepsmaatschappijen worden niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van beslissende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld. Alle onderlinge verhoudingen worden in de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening geëlimineerd.

Doordat de verschillende rechtspersonen van CZ groep geen juridische eenheid vormen, zijn het eigen vermogen en het resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening niet gelijk aan het eigen vermogen en

het resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekening. Deze verschillen worden in de toelichting op het eigen vermogen [10] nader uiteengezet.

### Inrichting jaarverslaggeving

De geconsolideerde jaarrekening is in overeenstemming met de verslaggevingsvoorschriften in Nederland, zoals opgenomen in Titel 9, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen.

Bij het opstellen van het kasstroomoverzicht is de indirecte methode toegepast.

Een beschrijving van het systeem van risicoverevening van de Zorgverzekeringswet met de risico's die daarvan het gevolg zijn, is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening. Op onderdelen bestaan er afwijkingen bij de risicoverevening op de uitvoering van de Zorgverzekeringswet door de verzekeraars-dochters OHRA Zorgverzekerings N.V., OHRA Ziektekostenverzekerings N.V. en Delta Lloyd Zorgverzekering N.V.

Voor de risicoparagraaf wordt verwezen naar het bestuursverslag van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. Een kwantitatieve toelichting op het risicoprofiel van de beleggingen en de vereiste solvabiliteit is opgenomen in de toelichtingen van de groepsjaarrekening van CZ groep en de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. en elk van de andere verzekeraars van CZ groep.

De activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld. Op deze waarde worden de afschrijvingen en noodzakelijk geachte voorzieningen in mindering gebracht. Voor de waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat wordt uitgegaan van het historisch kostprijsbeginsel.

Activa en passiva luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen per balansdatum. Transacties in vreemde valuta en de daaruit voortvloeiende baten en lasten worden omgerekend tegen de koersen op transactiedatum.

Activa en passiva worden gesaldeerd en voor het netto bedrag in de balans opgenomen als CZ groep een wettelijke of contractuele bevoegdheid heeft om bedragen te salderen en tevens het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig af te wikkelen.

Financiële instrumenten worden op de balans opgenomen zodra CZ groep contractuele tegenpartij van een bevestigde transactie is geworden. Financiële instrumenten worden niet langer opgenomen indien het recht (verplichting) op de ontvangst (betaling) van kasstromen uit de financiële activa (passiva) is vervallen of indien CZ groep nagenoeg alle economische voordelen en risico's overdraagt aan een derde.

Op de balans zijn alle vorderingen en verplichtingen op grond van de uitvoering van de AWBZ en Wlz opgenomen. De kosten van verstrekkingen en subsidies waarover geen risico wordt gelopen, zijn niet in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Alle bedragen in de jaarrekening zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders wordt aangegeven.

In 2016 is in de toelichting de specificatie van "de vorderingen uit directe verzekering" aangepast. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid hebben ook herrubriceringen in de vergelijkende cijfers 2015 plaatsgevonden. Dit heeft geen consequenties voor het eigen vermogen ultimo 2015 en het resultaat van het boekjaar 2015.

### Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur, in overeenstemming met algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen, die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

### Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het resultaat 2016 te onttrekken aan de statutaire reserves. De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Beleggingen

#### Terreinen en gebouwen

De waardering van terreinen, gebouwen en installaties vindt plaats tegen aanschafwaarde, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen zijn lineair berekend en gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Op de terreinen wordt niet afgeschreven. Indien er indicaties bestaan dat de waarde duurzaam lager zal zijn dan de boekwaarde vindt een extra waardevermindering plaats.

#### Deelnemingen

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Deelnemingen die als belegging worden aangehouden, worden gewaardeerd tegen de actuele waarde ultimo boekjaar.

#### Overige financiële beleggingen

De overige financiële beleggingen betreffen participaties in de intrinsieke waarde van de subfondsen van CZ Beleggingsfonds. De zakelijke waarden en vastrentende waarden zijn gewaardeerd tegen marktwaarde ultimo boekjaar. De marktwaarde wordt bepaald op beurswaarde. De deposito's zijn gewaardeerd tegen boekwaarde plus opgelopen rente. Onder andere financiële beleggingen worden de commercial papers gewaardeerd tegen boekwaarde plus opgelopen rente. Gezien de korte doorlooptijd van deze instrumenten is de boekwaarde plus opgelopen rente een goede benadering van de marktwaarde. Beleggingen in het externe hypotheekfonds worden gewaardeerd op basis van intrinsieke waarde. De herbeleggingsrekeningen worden gewaardeerd aan de hand van laatst bekende transacties en het externe geldmarktfonds op basis van intrinsieke waarde. Ongerealiseerde koersresultaten, gerealiseerde transactieresultaten en valutaresultaten worden rechtstreeks verantwoord in het resultaat. Transactiekosten bij aankopen van financiële instrumenten worden als onderdeel van de kostprijs geactiveerd.

### Overige activa

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde, verminderd met lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte economische levensduur.

### Eigen vermogen

#### Wettelijke reserve

De wettelijke reserve bestaat uit dat deel van het eigen vermogen waarover de bestuurders van de rechtspersonen op grond van wettelijke regelingen niet vrijelijk kunnen beschikken. De onder dit hoofd opgenomen reserve bestaat alleen uit de wettelijke reserve uitvoering Wlz. In de wettelijke reserve uitvoering Wlz is het financiële resultaat van ter beschikking gestelde middelen en de exploitatiekosten opgenomen. De reserve is onderworpen aan regelgeving van het Zorginstituut Nederland (ZiNL). Voor deze reserve geldt een maximering van 20% van het berekende budget beheerskosten door ZiNL over het lopende jaar.

#### Bestemmingsreserve CZ Zorgdoorbraak Fonds

De bestemmingsreserve wordt gevormd door de middelen die zijn afgezonderd ter financiering van initiatieven in de zorg, die niet gefinancierd kunnen worden uit de wettelijke of aanvullende ziektekostenverzekeringsmiddelen.

#### Statutaire reserve

De wettelijke reserves Ziekenfondswet die tot en met 31 december 2005 zijn opgebouwd, zijn per 1 januari 2006 toegevoegd aan de statutaire reserve. Aan het behoud van de wettelijke reserves zijn twee voorwaarden verbonden, die tot en met 31 december 2017 gelden:

- de Zorgverzekeringswet dient zonder winsttoegmerk te worden uitgevoerd;
- er mogen geen uitkeringen worden gedaan aan aandeelhouders, leden of anderen.

CZ groep voldoet aan deze voorwaarden.

Op basis van de statuten bestaat de verplichting om alle exploitatieoverschotten en tekorten toe te voegen aan respectievelijk in mindering te brengen op de statutaire reserve.

### Technische voorzieningen

#### Voor te betalen uitkeringen ziektekosten

Deze voorziening betreft de kosten van nog uit te keren vergoedingen van behandelingen van verzekerden, welke zijn gestart voor de balansdatum. De post is opgebouwd uit een schatting van de na balansdatum nog te ontvangen declaraties en verminderd met de aan de zorgverleners verstrekte kortlopende voorschotten en voorschotten voor reeds verrichte, nog niet gedeclareerde zorgverrichtingen. De schatting vindt in principe plaats door op basis van gedeclareerde perioden en ervaringscijfers per zorgverlener of groep zorgverleners het aantal nog te declareren verrichtingen en daarbij horende kosten te schatten. Bij de taxatie van de kosten ziekenhuiszorg en kosten GGZ is rekening gehouden met de contractuele afspraken met ziekenhuizen en GGZ-instellingen voor 2016, waarin naast prijs- en volumeafspraken met name de omzetplafonds in aanmerking zijn genomen. De schatting van declaraties van ziektekosten die van verzekerden nog worden verwacht, is gebaseerd op ervaringscijfers over het tijdstip, waarop verzekerden/zorgverleners hun declaratie inzenden.

In deze voorziening is tevens een voorziening voor afhandelingskosten begrepen, die jaarlijks wordt berekend. De basis voor de voorziening voor afhandelingskosten wordt gevormd door de ultimo van een jaar nog af te wikkelen declaraties ziektekosten over het afgelopen jaar en voorgaande jaren. De voorziening voor afhandelingskosten wordt bepaald op basis van de integrale kosten die aan het personeel van de interne organisatorische eenheden, belast met de afhandeling van de hiervoor genoemde declaraties ziektekosten, toe te rekenen zijn.

#### Voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's omvat het voorcalculatorische negatieve resultaat technische rekening van het jaar, volgend op het boekjaar. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen basis- en aanvullende verzekering. Daarbij worden de resultaten van individuele en collectieve contracten en de interest, die aan de technische voorzieningen worden toegerekend, gesaldeerd.



## Voorzieningen

### Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen

De uitgestelde beloningen hebben betrekking op de VUT-overgangsregeling, de vergoedingsregeling voor ziektekostenpremies aan gepensioneerden en de jubileum-uitkeringen bij 12½-, 25- en 40-jarig dienstverband. Deze beloningen in de vorm van rechten op uitkering na afloop van het dienstverband en beloningen betaalbaar op termijn worden volgens de richtlijn RJ271 'Personeelsbeloningen' verwerkt.

Voor de berekening van de VUT-verplichting zijn onder meer de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- de overlevingskans wordt berekend volgende de prognosetabels AG2016, gecorrigeerd voor ervaringssterfte, gedifferentieerd naar leeftijd:
  - tot en met 65 jaar: 60%
  - van 65 tot 75 jaar: lineair oplopend van 60% naar 90%
  - vanaf 75 jaar: 90%;
- de rekenrente wordt gebaseerd op de huidige marktrente van hoogwaardige bedrijfsobligaties en bedraagt 0,13% (2015: 0,98%);
- de verplichting wordt contant gemaakt waarbij uitgegaan wordt van de Projected Unit Credit methode;
- de inflatie is afgeleid van de Consumenten Prijs Index (CPI) en bedraagt 1,5% (2015: 2,0%);
- de franchise bedraagt 14.176 euro en stijgt jaarlijks met 1,5% (conform CPI) (2015: 2,0%);
- de indexatie van de tijdelijke pensioenen van SBZ wordt bepaald op de toeslagverleningen en bedraagt 0,5% (2015: 1,0%);
- er wordt rekening gehouden met een algemene salaristijding van 1,5% (2015: 2,5%) en een individuele carrière-component.

De arbeidsvoorwaarden van CZ groep geven medewerkers een recht op gratificaties op het moment dat zij 12½, 25 of 40 jaar in dienst zijn alsmede op een bijdrage in de kosten van de ziektekostenverzekering na pensionering. Bij de berekening van deze verplichtingen worden dezelfde veronderstellingen, met uitzondering van de rekenrente, gehanteerd als bij de berekening van de VUT-verplichting. De gehanteerde rekenrente voor deze verplichtingen is 1,31% (2015: 2,03%).

CZ groep is voor de uitvoering van haar pensioenregeling aangesloten bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ). De pensioenregeling heeft betrekking op alle medewerkers en leidt tot vergoedingen die gebaseerd zijn op het salaris en het aantal dienstjaren van medewerkers op hun pensioengerechtigde leeftijd. De pensioenregeling betreft een middelloonstelsel en kent een opbouw voor het ouderdomspensioen van 1,875% over de pensioengrondslag tot een maximum van 101.519 euro voor 2016, (103.317 euro voor 2017). De franchise is bijgesteld naar 13.897 euro voor 2016, (14.176 euro voor 2017). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij SBZ. Dit betekent dat alleen de over het boekjaar verschuldigde premies als kosten worden verantwoord.

Voor medewerkers met een pensioengrondslag boven de 101.519 euro is door Zorgverzekeraars Nederland een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij ABN AMRO Premiepensioeninstelling (PPI). De regeling is een Beschikbare-premieregeling voor een netto pensioen. De verschuldigde bruto premies over het boekjaar worden als kosten verantwoord.

De risico's van loonontwikkeling, prijsindexatie en beleggingsrendement op het fondsvermogen zullen mogelijk leiden tot toekomstige aanpassingen in de jaarlijkse bijdragen aan het pensioenfonds. Deze risico's komen niet tot uitdrukking in een op de balans opgenomen voorziening. In geval van een tekort bij het bedrijfstak pensioenfonds heeft CZ groep geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan hogere toekomstige premies.

De beleidsdekkingsgraad van het pensioenfonds kwam eind december 2016 uit op 105,9%. Op grond van de beleggingsstrategie geldt een hoger vereist vermogen (116,8%). SBZ heeft daarom vóór 1 januari 2016 bij DNB een herstelplan ingediend. Het verlagen van de pensioenen is niet aan de orde. Op 31 december 2016 is de dekkingsgraad van pensioenfonds SBZ op basis van de marktrente 102,6% en op basis van de DNB UFR curve 108,4%.

De pensioenregeling kent de volgende indexatieregeling voor actieve deelnemers: jaarlijks storten de werkgevers 2,85% van de loonsom in een indexatiedepot. De indexatie wordt hiermee uitgevoerd voor alle actieve werknemers van de betreffende werkgevers. De indexatie zal maximaal conform het in de CAO

overeengekomen percentage van de loonontwikkeling vanaf 2 januari in het daaraan voorafgaande jaar tot en met genoemde 1 januari bedragen. Op de opgebouwde pensioenaanspraken wordt jaarlijks op 1 januari een toeslag verleend. Naast deze indexatie worden de pensioenen elk jaar aangepast aan prijsstijgingen, maar alleen als SBZ voldoende geld in kas heeft. Het bestuur van SBZ beslist dit jaarlijks opnieuw op basis van de actuele financiële situatie.

### Voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering (RVVZ)

In deze voorziening is het vermogen van de Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering verantwoord. Deze middelen worden besteed aan projecten voor zorgverlening, die bijdragen aan de bevordering van de kwaliteit van leven van zieke en gehandicapte mensen en projecten ter voorkoming van ziekten. Deze zorgprojecten worden niet via een zorgverzekering of zorgregeling gefinancierd. Bovendien kunnen deze middelen besteed worden aan projecten ter verbetering van de kwaliteit van interne organisatie van de zorgverzekeraars. Dit is opgenomen in het convenant 'Besteding Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering'. In het convenant is een minimale verdeling voor zorgprojecten en maximale toekenning voor bedrijfsprojecten opgenomen. De Raad van Bestuur besluit over de aard, omvang en timing van deze bestedingen na advies van de interne commissie CZ Fonds. De reserve wordt vanaf 1999 in 20 jaar afgebouwd met een jaarlijkse toevoeging van interest volgens het rendement op staatsleningen met een looptijd van 10 jaar per november van het voorafgaande jaar. Tot en met 2015 werd aan Het Centraal Fonds RVVZ (Innovatiefonds Zorg) 25% van het vermogen afgedragen voor de financiering van projecten met een landelijk belang. Dit percentage is in 2016 losgelaten. Dit deel is opgenomen onder de schulden. Toegezegde financieringen die nog niet zijn uitbetaald worden eveneens onder de schulden opgenomen.

## Grondslagen voor het bepalen van het resultaat

### Algemeen

Met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen voor de balansposten, wordt het resultaat bepaald als verschil tussen de aan het boekjaar toerekenbare opbrengsten en kosten, berekend op basis van historische uitgaafprijzen.

In de winst- en verliesrekening worden de baten en lasten verantwoord die gedurende het boekjaar voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten, met uitzondering van posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. De resultaten worden geheel gerealiseerd in Nederland. De beleggingsresultaten worden toegerekend aan het eigen vermogen en de technische voorzieningen, waarbij beleggingen met een hoger risico zoals aandelen en deelnemingen volledig worden toegerekend aan het eigen vermogen. De overige beleggingen worden, rekening houdend met het risico, verdeeld over het saldo van eigen vermogen minus direct toegerekende beleggingen en de technische voorzieningen. De resultaten over de aan de technische voorzieningen toegerekende beleggingen zijn opgenomen in de technische rekening, de overige beleggingsresultaten blijven in de niet-technische rekening.

### Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringwet en verzekeringspremies voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De prolongatiedata van de premies zijn gelijk aan het kalenderjaar zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van het ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van het ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zwv. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2016, is pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2019. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch) en de gevolgen van de landelijke kostenontwikkeling op de vangnetten. Hierbij is in de bijdragen prudentie aangehouden. De schattingsmethodiek voor het bepalen van de prudentie die in de schatting van bijdrage ZiNL wordt gehanteerd is gebaseerd op scenarioanalyse. Hierbij wordt een percentage van het verschil tussen worst case en best estimate als prudentie in aanmerking genomen.

### Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De geboekte uitkeringen ziektekosten bestaan uit de ten behoeve van verzekerden uitgekeerde en uit te keren vergoedingen van ziektekosten op grond van de Zorgverzekeringswet. Tevens omvat deze post alle uitkeringen en nog uit te keren bedragen voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De bijdragen uit de herverzekering (van toepassing t/m tekenjaar 2014) worden op de geboekte uitkeringen ziektekosten in mindering gebracht. De opbrengsten uit verhaal worden op basis van werkelijk ontvangen bedragen verantwoord en ook in mindering gebracht op de uitkeringen ziektekosten.

Onder de uitkeringen ziektekosten zijn mede de afhandelingskosten begrepen. Afhandelingskosten zijn de integrale kosten van de interne organisatorische eenheden, die belast zijn met de behandeling van declaraties van ziektekosten.

### Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

Hieronder zijn opgenomen alle kosten, voor zover deze geen betrekking hebben op het afhandelen van uitkeringen ziektekosten en het beleggen. Deze bedrijfskosten worden onderverdeeld in distributiekosten, acquisitiekosten en beheers-, personeels-, en afschrijvingskosten en mutatie voorziening voor oninbare vorderingen. Onder acquisitiekosten worden de kosten begrepen die middellijk of onmiddellijk samenhangen met het sluiten van de verzekeringsovereenkomsten. Alle acquisitiekosten worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

Door de inrichting van de financiële administratie naar Solvency II vereisten is een nieuwe kostenverdeling opgezet. Daarnaast hebben ontwikkelingen in de zorgverzekeringsbranche geleid tot een herijking van de verdeelsleutels. Het kwantitatieve effect voor CZ groep over 2016 is nihil. Voor de individuele jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. is het een last van 14,5 miljoen euro. Het kwantitatieve effect op toekomstige perioden is praktisch niet te bepalen.

De schattingsmethodiek voor het bepalen van de voorziening voor oninbare vorderingen is in 2016 gewijzigd. Met ingang van 2016 wordt bij de bepaling van de voorziening rekening gehouden met werkelijk gerealiseerde incassorendementen over een langere historische periode. De bepaling van de voorziening voor oninbare vorderingen is daarmee in lijn gebracht met de berekening van de behaalde incassorendementen. Het kwantitatieve effect per 31 december 2016 is een bate van 22,1 miljoen euro. Het kwantitatieve effect op toekomstige perioden is praktisch niet te bepalen.

## 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2016

### 1 Terreinen en gebouwen

	Technische installaties	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Totaal 2016	Totaal 2015
Aanschafwaarde per 1 januari	28.316	63.221	91.537	120.856
Cumulatieve afschrijvingen	-21.728	-32.985	-54.713	-60.917
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>6.588</b>	<b>30.236</b>	<b>36.824</b>	<b>59.939</b>
Investeringen	792	861	1.653	2.710
Desinvesteringen	-938	-255	-1.193	-27.116
Afschrijvingen	-972	-878	-1.850	-1.903
Afschrijvingen desinvestering	851	166	1.017	14.536
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-9.853
Boekwaarde voor reclassificatie	6.321	30.130	36.451	38.313
Reclassificatie per 31 december				
Aanschafwaarde	-	-	-	-4.913
Cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	3.424
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.321</b>	<b>30.130</b>	<b>36.451</b>	<b>36.824</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	28.170	63.827	91.997	91.537
Cumulatieve afschrijvingen	-21.849	-33.697	-55.546	-54.713
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.321</b>	<b>30.130</b>	<b>36.451</b>	<b>36.824</b>
Afschrijvingspercentage per jaar	3% -10%	0-10%		

De actuele waarde van de terreinen en gebouwen inclusief de installaties is bepaald op 37,4 miljoen euro, op basis van een extern uitgevoerde taxatie in 2015, een indexatie van nihil en de mutaties investeringen, desinvesteringen en afschrijvingen in 2016. De kantoorpanden die bij CZ groep in gebruik zijn vertegenwoordigen, inclusief installaties, een actuele waarde van 33,6 miljoen euro.

In 2015 is als gevolg van een lagere marktwaarde voor alle kantoorpanden een bijzondere waardevermindering doorgevoerd van in totaal 9,9 miljoen euro. Daarnaast hebben er in de terreinen en gebouwen reclassificaties tussen de categorieën plaatsgevonden en zijn er, voor een aanschafwaarde van 4,9 miljoen euro, installaties en verbouwingen overgeheveld naar de materiële vaste activa.

Per 28 oktober 2015 is het kantoorpand Chasséveld in Breda, inclusief technische installaties, verkocht voor 12 miljoen euro. Hierop is een boekwinst gerealiseerd van 10.725 euro.

## 2 Deelnemingen

De deelneming betreft een 7,69% belang in Halder Investments IV-A C.V. en Investments IV-A Custodian B.V., gevestigd te Den Haag. De intentie is aanwezig om Halder Investments IV-A C.V. op korte termijn op te heffen. Deze liquidatie zal plaatsvinden zodra een juridisch geschil omtrent een van de verkochte participaties in het fonds wordt opgelost. Vanwege de onzekerheid, ten aanzien van de uitkomsten van het juridisch geschil in de nog te verwachten ontvangsten, is de waarde van deze deelneming op nul gesteld.

## 3 Overige financiële beleggingen

	Zakelijke waarden	Vast- rentende waarden	Deposito's	Andere financiële beleg- gingen	Totaal 2016	Totaal 2015
Boekwaarde per 1 januari	377.151	1.253.064	306.295	1.561.008	3.497.518	3.882.550
Aankopen	22.240	1.283.476	-	-	1.305.716	2.099.477
Verkopen/ aflossingen	-13.260	-1.434.030	-	-	-1.447.290	-2.782.819
Saldo mutaties	-	-	129.047	-95.386	33.661	288.595
Waardeveranderingen van beleggingen	32.867	3.139	-22	9.012	44.996	9.715
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>418.998</b>	<b>1.105.649</b>	<b>435.320</b>	<b>1.474.634</b>	<b>3.434.601</b>	<b>3.497.518</b>

Door alle verzekeraars van CZ groep zijn nagenoeg alle financiële beleggingen ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds. CZ groep heeft de onderliggende overige financiële beleggingen, waarin wordt belegd middels de subfondsen welke vallen onder de paraplu van CZ Beleggingsfonds, in haar geconsolideerde jaarrekening opgenomen.

### Zakelijke waarden

Per 31 december 2016 bestaat de positie verantwoord onder de zakelijke waarden geheel uit de onderliggende beleggingen verantwoord onder zakelijke waarden in het subfonds aandelen, welke een waarde vertegenwoordigt van 419 miljoen euro (2015: 377 miljoen euro). De beleggingen in zakelijke waarden luiden niet alleen in euro's. De valutarisico's zijn niet afgedekt.

In het onderstaande overzicht is de verdeling van de valutaposities van de zakelijke waarden opgenomen. De zakelijke waarden in het subfonds aandelen betreffen beursgenoteerde aandelen.

Valuta	2016	2015
Amerikaanse dollar	237.846	208.377
Euro	43.089	40.432
Japanse yen	33.369	31.366
Britse pond	23.117	23.386
Canadese dollar	14.077	10.542
Zwitserse franc	12.047	12.596
Hong Kong dollar	13.741	12.975
Australische dollar	9.968	8.721
Zuid-Koreaanse won	5.090	4.726
Zweedse kroon	3.875	3.839
Taiwanese dollar	3.498	2.882
Zuid-Afrikaanse rand	3.249	2.591
Mexicaanse peso	1.655	1.740
Braziliaanse real	2.331	1.373
Singaporese dollar	1.586	1.575
Deense kroon	2.343	2.598
Maleisische ringgit	1.244	1.286
Indonesische roepia	1.129	947
Thaise baht	1.045	818
Overig	4.699	4.381
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>418.998</b>	<b>377.151</b>

### Vastrentende waarden

	2016	2015
Subfonds staatsobligaties	624.962	695.010
Subfonds bedrijfsobligaties	207.547	196.669
Subfonds covered bonds	133.699	134.146
Subfonds geldmarkt lang	79.319	223.194
Subfonds geldmarkt kort	58.186	3.284
Niet beursgenoteerde leningen en hypotheek	1.936	761
	<b>1.105.649</b>	<b>1.253.064</b>

In de subfondsen zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in de subfondsen betreffen beursgenoteerde obligaties. De niet-beursgenoteerde leningen en hypotheek hebben geen rating.

Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De modified duration bedraagt voor het subfonds staatsobligaties 4,66 jaar (2015: 4,54 jaar), voor het subfonds bedrijfsobligaties 7,14 jaar (2015: 6,96 jaar) en voor het subfonds covered bonds 4,62 jaar (2015: 4,52 jaar).

#### Subfonds staatsobligaties

<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>	2016	2015
AAA	47%	53%
AA	53%	47%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Subfonds bedrijfsobligaties

<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>	2016	2015
AAA	4%	3%
AA	8%	7%
A	38%	41%
BBB	47%	44%
BB	3%	5%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Subfonds covered bonds

<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>	2016	2015
AAA	73%	72%
AA	16%	16%
A	9%	10%
BBB	2%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Deposito's

specificatie van de deposito's luidt als volgt:

	2016	2015
Subfonds geldmarkt lang	309.270	276.293
Subfonds geldmarkt kort	126.050	30.002
	<b>435.320</b>	<b>306.295</b>

#### Andere financiële beleggingen

	2016	2015
Subfonds geldmarkt lang	937.038	1.128.852
Subfonds geldmarkt kort	415.203	315.003
Subfonds hypotheke	179.115	-
Externe geldmarkt fondsen	8.447	6.047
Special Purpose Vehicle (SPV) van een fund of hedge funds	17	191
Herbeleggingsrekeningen	-11.603	37.591
Nog af te wikkelen effectentransacties	-53.585	73.322
Overige	2	2
	<b>1.474.634</b>	<b>1.561.008</b>

#### Subfonds geldmarkt lang

De strategische cash positie van CZ groep belegt middels het subfonds geldmarkt lang. De middelen belegd in het subfonds geldmarkt lang zijn door de participanten maandelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De modified duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt lang 0,24 jaar (2015: 0,27 jaar).

#### *Kredietwaardigheid subfonds geldmarkt lang*

	2016	2015
AAA	4%	2%
AA	32%	33%
A	62%	63%
BBB	2%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Subfonds geldmarkt kort

Het subfonds geldmarkt kort staat ter beschikking voor de financiering van de dagelijkse bedrijfsvoering. De gelden in dit subfonds zijn dan ook niet betrokken in de Asset & Liability Management studie (ALM) die periodiek wordt uitgevoerd ten behoeve van het herijken van de beleggingsportefeuille.

De middelen belegd in het subfonds geldmarkt kort zijn door de participanten dagelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper, belegd in euro's. De modified duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt kort 0,10 jaar (2015: 0,08 jaar).

#### *Kredietwaardigheid subfonds geldmarkt kort*

	2016	2015
AA	31%	35%
A	64%	54%
BBB	5%	11%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Subfonds hypotheek

Het CZ subfonds hypotheek belegt in het NN Dutch Residential Mortgage Fund I. De participatie waarde bedraagt per 31 december 2016 € 105,62. Het belang van het subfonds hypotheek in het totaal belegd vermogen van het NN Dutch Residential Mortgage Fund per 31 december 2016 bedraagt 17,46%.

#### 4 Vorderingen uit directe verzekering

	2016	2015
Verzekeringnemers	195.995	180.095
Tussenpersonen	4.284	4.454
Af: Voorziening voor oninbare vorderingen	-54.158	-62.790
	<b>146.121</b>	<b>121.759</b>

#### 5 Rekening-courant ZiNL en overige vorderingen

##### Rekening-courant ZiNL

De specificatie van ZiNL luidt als volgt:

	2016	2015
Zorginstituut Nederland	1.534.304	1.772.130
	<b>1.534.304</b>	<b>1.772.130</b>

In de vordering op het Zorginstituut Nederland (ZiNL) betreffende het Zorgverzekeringsfonds is een bedrag opgenomen voor het verwachte aandeel in de landelijke verevening. Dit bedrag is berekend op basis van schattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland. Hiervan maakt deel uit een schuld uit hoofde van de hogekostencompensatie (HKC) van 6,9 miljoen euro.

##### Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2016	2015
Zorgverleners	173.116	211.896
Nog te factureren aan verzekerden	55.526	59.807
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	8.862	7.861
Andere vorderingen	7.774	5.672
	<b>245.278</b>	<b>285.236</b>

Onder de overige vorderingen (gelieerde rechtspersonen) is een rekening-courant met Stichting C busineZ opgenomen (8,6 miljoen euro). Het maximum van deze rekening-courant bedraagt 10 miljoen euro. Er is geen aflossingschema vastgesteld noch zijn zekerheden overeengekomen. De interestvergoeding bedraagt in 2016 gemiddeld 0,90%. In totaal hebben de overige vorderingen voor een bedrag van 8,6 miljoen euro een langlopend karakter.

#### 6 Materiële vaste activa

	Inventaris en automati- sering	Verbou- wingen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal 2016	Totaal 2015
Aanschafwaarde	33.645	9.462	1.877	44.984	49.019
Cumulatieve afschrijvingen	-20.558	-3.522	-1.271	-25.351	-31.600
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>13.087</b>	<b>5.940</b>	<b>606</b>	<b>19.633</b>	<b>17.419</b>
Investeringen	2.311	1.312	627	4.250	5.376
Desinvesteringen	-4.459	-1.051	-849	-6.359	-14.324
Afschrijvingen	-4.520	-841	-200	-5.561	-4.519
Afschrijvingen desinvestering	4.252	984	817	6.053	14.192
Boekwaarde voor reclassificatie	10.671	6.344	1.001	18.016	18.144
Reclassificatie per 31 december					
Aanschafwaarde	-	-	-	-	4.913
Cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-3.424
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.671</b>	<b>6.344</b>	<b>1.001</b>	<b>18.016</b>	<b>19.633</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	31.497	9.723	1.655	42.875	44.984
Cumulatieve afschrijvingen	-20.826	-3.379	-654	-24.859	-25.351
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.671</b>	<b>6.344</b>	<b>1.001</b>	<b>18.016</b>	<b>19.633</b>
Afschrijvingspercentage	10-33%	10%	10-20%		

Onder de andere bedrijfsmiddelen zijn onder meer vervoersmiddelen opgenomen. In 2015 hebben er in de materiële vaste activa diverse reclassificaties tussen de categorieën plaatsgevonden. Daarnaast is voor een aanschafwaarde van 4,9 miljoen euro activa overgeheveld vanuit de terreinen en gebouwen.

#### 7 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

#### 8 Overige overlopende activa

	2016	2015
Vooruitbetaalde beheerskosten	15.059	10.897
Nog te ontvangen dividend	1.068	938
Overige	1.028	891
	<b>17.155</b>	<b>12.726</b>

## 9 Concentratierisico's

De belangrijkste concentratierisico's, groter dan 3% van het balanstotaal, worden gevormd door:

Balanspost	Tegenpartij	2016	2015
Rekening-courant ZiNL	ZiNL	1.534.304	1.772.130
Overige financiële beleggingen	Procter & Gamble	180.905	-
		<b>1.715.209</b>	<b>1.772.130</b>

Bij de bepaling van het concentratierisico is look through toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in de geldmarktfondsen.

## 10 Eigen vermogen

	Wettelijke reserve	Bestemmings-reserve	Statutaire reserve	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	5.969	4.949	2.540.800	2.551.718	2.542.861
Afdracht wettelijke reserve	-3.581	-	-	-3.581	-3.113
Resultaat boekjaar	3.762	-1.468	-16.957	-14.663	11.970
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.150</b>	<b>3.481</b>	<b>2.523.843</b>	<b>2.533.474</b>	<b>2.551.718</b>

### Wettelijke reserve

De wettelijke reserve wordt aangehouden in verband met CZ Zorgkantoor B.V. De afdracht van wettelijke reserves in 2016 betreft overschrijdingen van deze wettelijke reserves in het kader van de uitvoering Wlz.

### Bestemmingsreserve

Het CZ Zorgdoorbraak Fonds financiert projecten die een verbetering in de gezondheidszorg aanbrengen. De middelen hiervoor worden afgezonderd in een bestemmingsreserve. De uitgaven aan projecten en management fee zijn middels de bestemming van het resultaat 2016 onttrokken aan de bestemmingsreserve.

### Statutaire reserve

Onder de statutaire reserve is tevens de reserve Ziekenfondswet van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. en OHRA Zorgverzekeringen N.V. opgenomen. De reserve Ziekenfondswet bedraagt 464 miljoen euro. Deze reserve is in 2014 door de Nederlandse Zorgautoriteit definitief berekend en vastgesteld.

De aansluiting van het eigen vermogen geconsolideerd en enkelvoudig is als volgt te maken:

	2016	2015
Eigen vermogen O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A. volgens de enkelvoudige jaarrekening	1.800.323	1.708.382
O.W.M. CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.	732.204	841.997
Stichting CZ Onroerende Zaken	120	122
Stichting CZ Lourdes	579	1.002
Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars	248	215
<b>Eigen vermogen volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>2.533.474</b>	<b>2.551.718</b>

## Solvabiliteit

Per 1 januari 2016 is Solvency II in werking getreden. Hierdoor is de in de jaarrekening te rapporteren wettelijke vereiste solvabiliteit dit jaar voor het eerst bepaald op Solvency II grondslagen. De volgens Solvency II vereiste solvabiliteit (SCR) bedraagt ultimo van het boekjaar 1.441 miljoen euro<sup>7</sup>. De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 2.500 miljoen euro<sup>7</sup>. De berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgevoerd met het standaardmodel en gaat uit van de meest recente voorschriften. Hierbij is voor de bepaling van het verzekeringstechnisch risico gebruik gemaakt van een sigma van 5% voor het reserverisico en van een sigma van 2,7% voor het premierisico op basis van het brede premiebegriff<sup>8</sup>. De SCR ratio ultimo 2016 bedraagt voor CZ groep 173%<sup>7</sup>.

De aanwezige solvabiliteit volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II wordt deze onderverdeeld in drie zogeheten tiers. Het volledige eigen vermogen van CZ groep is van Tier 1-kwaliteit. Dat wil zeggen dat het aanwezig kapitaal volledig beschikbaar is en dat er geen belemmeringen zijn om eventuele verliezen ten laste van dit vermogen te brengen.

Kapitaalsturing vindt plaats via het kapitaalbeleid, waarin een streefsolvabiliteit is gedefinieerd. Dit kapitaalbeleid is nader uitgewerkt in de ORSA (Own Risk en Solvency Assessment). Per ultimo 2016 bedraagt de streefsolvabiliteit minimaal 120% van de vereiste solvabiliteit. De streefsolvabiliteit wordt jaarlijks vastgesteld in het ORSA-proces en is gebaseerd op de Solvency II-eis, de Solvency Capital Requirement (SCR), aangevuld met een risico gewogen buffer. In de ORSA wordt nadrukkelijk meerdere jaren vooruitgekeken zodat rekening gehouden wordt met de onzekerheden in de toekomst. De uiteindelijke keuzes die hierin worden gemaakt zijn ondersteund door scenario- en impactanalyses. Deze zijn zo gekozen, dat de belangrijkste variabelen van het risicoprofiel van CZ groep geraakt worden.

In onderstaand overzicht is voor de verzekeraars van de groep de solvabiliteitspositie<sup>7</sup> nader toegelicht.

(x 1.000.000 euro)	SCR	Eigen vermogen volgens SII	SCR ratio ultimo 2016
O.W.M. CZ groep Zorgverzekeraar U.A.	997	1.782	179%
O.W.M. CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.	212	722	341%
Delta Lloyd Zorgverzekering N.V.	166	443	268%
OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V.	169	271	161%
OHRA Zorgverzekeringen N.V.	55	171	313%

<sup>7</sup> De SCR, de aanwezige solvabiliteit en de SCR ratio's over 2016 zijn nog niet gedeponneerd bij de toezichhouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichhouder.

<sup>8</sup> Het sigma van 2,7% heeft alleen betrekking op de basisverzekering

## 11 Technische voorzieningen

### Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten bestaat per 31 december uit:

	2016	2015
Technische voorziening Zorgverzekeringswet	2.515.731	3.509.424
Technische voorziening overige ziektekosten	62.016	59.418
	<u>2.577.747</u>	<u>3.568.842</u>
Afhandelingkosten	17.330	21.190
Voorschotten	<u>-703.598</u>	<u>-1.301.245</u>
	<u><b>1.891.479</b></u>	<u><b>2.288.787</b></u>

De gehele voorziening is kortlopend. Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	3.568.842	3.513.531
Onttrekking	-3.124.835	-3.097.445
Vrijval	-296.872	-169.148
Toevoeging	<u>2.430.612</u>	<u>3.321.904</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<u><b>2.577.747</b></u>	<u><b>3.568.842</b></u>

De technische voorziening voor te betalen uitkeringen omvat bedragen voor nog te betalen DBC's/DOT's van 1,8 miljard euro (2015: 2,7 miljard euro). De DBC-financiering brengt met zich mee dat relatief laat inzicht bestaat in de werkelijke kosten, doordat DBC's voor ziekenhuizen (maximaal) 120 dagen en voor GGZ-instellingen maximaal 365 dagen kunnen openstaan, maar verantwoord moeten worden in het jaar van opening van de DBC. In 2015 is de maximale looptijd van DBC's/DOT's voor ziekenhuizen ingekort van 365 naar 120 dagen. Door deze looptijdverkorting kunnen de ziekenhuizen eerder declareren, waardoor de technische voorziening zorgverzekeringswet per 31 december 2016 lager is. Tevens zorgt de looptijdverkorting ervoor dat de voorschotten, die zorgverzekeraars aan ziekenhuizen en GGZ instellingen verstrekken ter compensatie van liquiditeitstekorten, zijn afgenomen. De verstrekte voorschotten per zorgverlener bedragen maximaal de waarde van de verrichte zorg door zorgverleners verstrekt aan verzekerden van CZ groep. Deze voorschotten zijn gesaldeerd in de technische voorziening.

### Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims

	2016	2015	2014	2013	2012	Totaal
<b>Schatting van cumulatieve claims</b>						
- aan het einde van het tekenjaar	9.062.639	8.622.511	7.780.891	7.532.973	7.527.675	
- één jaar later	-	8.453.155	7.714.086	7.424.880	7.592.656	
- twee jaar later	-	-	7.646.524	7.391.528	7.377.546	
- drie jaar later	-	-	-	7.395.132	7.394.502	
- vier jaar later	-	-	-	-	7.381.663	
Schatting van cumulatieve claims	9.062.639	8.453.155	7.646.524	7.395.132	7.381.663	39.939.113
Cumulatieve betalingen	<u>6.633.033</u>	<u>8.305.014</u>	<u>7.646.524</u>	<u>7.395.132</u>	<u>7.381.663</u>	<u>37.361.366</u>
Waarde opgenomen in het overzicht van de financiële positie per 31 december 2016	<u><b>2.429.606</b></u>	<u><b>148.141</b></u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u><b>2.577.747</b></u>

Het duurt meerdere jaren voordat een schadejaar definitief is afgewikkeld, waardoor in de jaren na boekjaar (t) onder meer als gevolg van correcties en herdeclaraties uitloopresultaten ontstaan. Verwezen wordt naar de paragraaf over de basisverzekering, waar de risico's en onzekerheden terzake nader zijn toegelicht.

### Voorziening voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's betreft de voorziening voor negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten. De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen.

	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	575.754	440.000
Onttrekking	-500.321	-197.109
Vrijval	-75.433	-242.891
Toevoeging	<u>436.314</u>	<u>575.754</u>
<b>Stand per 31 december</b>	<u><b>436.314</b></u>	<u><b>575.754</b></u>

## 12 Voorzieningen

	2016	2015
Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen	54.921	50.843
Voorziening reserves voormalige vrijwillige ziekenfondsverzekering	5.416	10.767
Incidentele voorziening	<u>2.947</u>	<u>4.857</u>
	<u><b>63.284</b></u>	<u><b>66.467</b></u>

### Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen

De specificatie van het verloop van deze voorziening is opgenomen bij toelichting [33].

### Voorziening Reserves Voormalige Vrijwillige Ziekenfondsverzekering (CZ Fonds)

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Stand per 1 januari	10.767	13.918
Toevoeging	77	130
Onttrekking	-5.428	-3.281
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>5.416</u></b>	<b><u>10.767</u></b>

De voorziening reserves voormalige vrijwillige ziekenfondsverzekering (CZ Fonds) is in 1999 gevormd naar aanleiding van het Convenant tussen de beherende rechtspersonen van de reserves voormalige vrijwillige ziekenfondsverzekeringen (RVVZ) en Zorgverzekeraars Nederland. In dit Convenant is afgesproken dat deze reserves over een periode van 20 jaar terugvloeiën naar projecten in de gezondheidszorg. Deze bestemmingen staan onder toezicht van de Toetsingscommissie RVVZ. Aan de voorziening is interest toegevoegd op basis van het rendement op staatsleningen met een looptijd van 10 jaar per november van het voorafgaande jaar. Dit percentage was voor 2016 0,72% (2015: 0,93%).

De toevoeging aan de verplichte bijdrage in het Centraal Fonds is opgenomen onder de overige schulden voor een bedrag van 1 miljoen euro. De voorziening heeft een langlopend karakter.

De onttrekkingen aan de voorziening zijn als volgt te specificeren:

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Projecten voor zorg, preventie en onderzoek	1.929	1.789
Kwaliteitsverbetering van de dienstverlening	2.504	1.037
Bijdrage Centraal Fonds	995	455
	<b><u>5.428</u></b>	<b><u>3.281</u></b>

### Incidentele voorzieningen

Dit betreft een incidentele voorziening van 2,5 miljoen euro voor hoofdzakelijk voorziene lasten inzake de wachtgeldregeling en voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers. Daarnaast is een voorziening opgenomen inzake Zorgkantoor B.V. voor de afwikkeling van de Wlz 2016 die in 2017 wordt uitgevoerd. Van deze incidentele voorzieningen heeft 1,2 miljoen euro een langlopend karakter.

### 13 Schulden uit directe verzekering

De specificatie is als volgt:

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Zorgverleners en verzekerden	355.877	279.960
Rekening-courant kostprijsverzekeringen	3.565	3.573
	<b><u>359.442</u></b>	<b><u>283.533</u></b>

De rekening-courant met de kostprijsverzekeringen heeft een looptijd langer dan één jaar, de interest is 0,86% (2015: 1,43%).

### 14 Overige schulden

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Crediteuren	11.735	8.555
Belastingen en sociale premies	8.015	7.422
Afdracht CZ Fonds aan Centraal Fonds RVVZ	3.060	3.589
Toezeggingen uit CZ Fonds	3.843	3.137
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	-	60
Overige	6.645	7.869
	<b><u>33.298</u></b>	<b><u>30.632</u></b>

Voor een bedrag van 1,5 miljoen euro (2015: 2,1 miljoen euro) hebben de overige schulden een langlopend karakter.

### 15 Overige overlopende passiva

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Betalingen onderweg	91.664	20.405
Te betalen beheerskosten	18.438	17.830
Overige	40	39
	<b><u>110.142</u></b>	<b><u>38.274</u></b>



## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Huurovereenkomsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. huurt servicekantoren en overige bedrijfsruimtes van derden. De totale huurverplichting per 31 december 2016 bedraagt 1,5 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,5 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar. Twee contracten vormen een uitzondering op bovenstaande en hebben een looptijd voor onbepaalde tijd met een jaarlijkse verplichting van 0,4 miljoen euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. verhuurt diverse bedrijfspanden aan derden. Het totale huurrecht per 31 december 2016 bedraagt 1,7 miljoen. De huuropbrengst korter dan 1 jaar bedraagt 0,4 miljoen euro en er is geen sprake van een recht op huur langer dan 5 jaar.

### Leaseovereenkomst

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. per 31 december 2016 bedraagt 2,2 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,9 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar.

### Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V.

Ziektekosten, die het gevolg zijn van terroristische activiteiten zijn herverzekerd bij de NHT. Onderdeel van deze herverzekeringsovereenkomst is dat kosten die landelijk, per jaar en over alle branches gezamenlijk 200 miljoen euro niet te boven gaan, voor rekening komen van de deelnemende verzekeraars. Het aandeel waarvoor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. hierin garant staat is 6,89%.

### Zorginkoopcontracten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. heeft met het merendeel van de zorgaanbieders zorginkoopcontracten afgesloten met een looptijd van een jaar. Met een aantal zorgaanbieders zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichting is maximaal gelijk aan de te verwachten zorgkosten van deze zorgaanbieders.

### Fiscale positie voor de omzetbelasting

Voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid ter voorkoming van cumulatie van belastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten. Deze fiscale eenheid bestaat uit Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A., OHRA Zorgverzekeringen N.V., OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V., Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. en CZ Zorgkantoor B.V. Als gevolg van de fiscale eenheid zijn vermeldde juridische entiteiten hoofdelijk aansprakelijk voor de hieruit komende rechten en verplichtingen.

## 1.6 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verlies rekening over 2016

### 16 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De specificatie van verdiende premies eigen rekening en bijdragen is als volgt:

	2016	2015
Bruto premies Zorgverzekeringswet	3.321.510	3.155.701
Andere bruto premies	869.698	855.269
Bijdrage Zorginstituut Nederland (ZiNL)	4.694.408	4.900.700
Herverzekeringspremie (HKC)	35.380	55.121
	<u>8.920.996</u>	<u>8.966.791</u>

De geboekte premies bestaan uit nominale premies op grond van de Zorgverzekeringswet en verzekeringspremie voortvloeiende uit overeenkomsten van aanvullende en overige ziektekostenverzekeringen. De prolongatiedata van de premies lopen gelijk aan het kalenderjaar, zodat geen voorziening voor nog niet verdiende premies benodigd is.

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van het ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van het ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2016, is pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2019. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch) en de gevolgen van de landelijke kostenontwikkeling op de vangnetten. Hierbij is in de bijdragen prudentie aangehouden. De schattingsmethodiek voor het bepalen van de prudentie die in de schatting van bijdrage ZiNL wordt gehanteerd is gebaseerd op scenarioanalyse. Hierbij wordt een percentage van het verschil tussen worst case en best estimate als prudentie in aanmerking genomen.

### 17 Overige technische baten eigen rekening

	2016	2015
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	-	1.302
Vrijval reservering	2.102	-
Overige	18	26
	<u>2.120</u>	<u>1.328</u>

## 18 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

Specificaties van de uitkeringen ziektekosten eigen rekening luiden als volgt:

	2016	2015
Bruto uitkeringen ziektekosten	9.172.318	8.541.040
Aandeel herverzekering (HKC)	41.477	63.442
Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten	-397.308	-76.081
	<b>8.816.487</b>	<b>8.528.401</b>

De uitkeringen zijn als volgt verdeeld over de Zorgverzekeringswet en andere verzekeringen.

	2016	2015
Uitkeringen Zorgverzekeringswet	8.015.761	7.775.144
Andere uitkeringen ziektekosten	800.726	753.257
	<b>8.816.487</b>	<b>8.528.401</b>

CZ baseert de taxaties voor de kosten ziekenhuiszorg 2016 op de contractuele afspraken met de ziekenhuizen voor 2016. Met ziekenhuizen en GGZ-instellingen zijn contracten gesloten en hierin zijn omzetplafonds met prijs- en volumeafspraken en/of aanneemsommen opgenomen. Met betrekking tot de absolute hoogte van de ziektekosten voor met name ziekenhuiszorg en geneeskundige GGZ bestaat nog enige onzekerheid. Voor ziekenhuiszorg 2016 als gevolg van de kosten voor dure geneesmiddelen. Ook worden op grotere schaal dan voorheen contracten met ziekenhuizen en GGZ-instellingen over 2016 opengebroken. Het financieel risico wordt echter deels gemitigeerd, omdat er verschillende ex post correctiemechanismen op de deeltbijdragen plaatsvinden. Het betreft:

- de nacalculatie op de vaste ziekenhuiskosten;
- de toepassing van de bandbreedteregeling op de kosten van verpleging en verzorging, de geneeskundige GGZ en langdurige GGZ.

Hierdoor wordt de invloed van de onzekerheid op het resultaat beperkt.

## 19 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

	2016	2015
Distributiekosten	162.940	157.516
Beheers- en organisatiekosten	137.229	127.326
Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie	26.100	24.576
Acquisitiekosten: publicaties en reclame	5.361	7.264
Mutatie voorziening voor oninbare vorderingen	3.896	21.111
	<b>335.526</b>	<b>337.793</b>

CZ groep heeft per 1 januari 2009 de Zorgverzekeraar-N.V.'s van Delta Lloyd Groep overgenomen, en is daarmee eigenaar en verzekeringstechnisch risicodragend van de desbetreffende verzekeraars en verzekeringsportefeuilles. Delta Lloyd Groep distribueert als tussenpersoon en met alle daaraan verbonden rechten, onder de labels Delta Lloyd en OHRA, deze zorgverzekeringen. In het bijzonder kunnen zij zelf eventuele kortingen vaststellen, lopen zij ook zelf daarop het risico en worden geacht deze, naast de overige distributiekosten, te dekken uit de aan hen te verlenen vergoeding. In de distributiekosten is de integrale vergoeding aan Delta Lloyd Groep overeenkomstig de distributieovereenkomst inbegrepen. De met de distributiekosten Delta Lloyd/OHRA label samenhangende premie-inkomsten zijn verantwoord onder de verdiende premies.

Het gemiddeld totaal aantal medewerkers bij CZ groep was 2.612 (2015:2.633). Het totaal aan personele kosten is als volgt in de consolidatie opgenomen:

## Personeelskosten

	2016	2015
Lonen en salarissen	101.014	97.511
Sociale lasten	16.288	15.028
Pensioenlasten	16.532	15.682
Lasten personele voorzieningen	8.904	5.035
Personeel derden	12.541	14.990
	<b>155.279</b>	<b>148.246</b>

### Vergoeding Ledenraad

De totale vergoeding voor het bijwonen van de vergaderingen van de Ledenraad (21 leden) en zitting in de adviescommissie bedroeg 67.000 euro (2015: 59.750 euro).

### Bezoldiging Bestuur en Commissarissen

De ten laste van het geconsolideerde resultaat gekomen bezoldiging van de Raad van Commissarissen, die bestaat uit beloning en onkostenvergoedingen, bedroeg 0,15 miljoen euro (2015: 0,13 miljoen euro).

De beloning luidt als volgt:

Bedragen x €1	2016	2015
Commissarisvergoeding	131.250	112.500
Remuneratie-/Benoemingscommissie	4.500	4.500
Audit-Risk Commissie	9.000	9.000
	<b>144.750</b>	<b>126.000</b>

De bezoldiging van de Raad van Bestuur, die bestaat uit beloning, onkostenvergoedingen, sociale lasten en voorzieningen voor beloningen betaalbaar op termijn bedroeg 0,87 miljoen euro (2015: 0,84 miljoen euro).

### WNT-verantwoording

#### Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op CZ groep van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorgverzekeraars, plafond meer dan 1.000.000 verzekerden.

Het bezoldigingsmaximum in 2016 voor CZ groep is 266.000 euro. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

De sectorale bezoldigingscode is door CZ groep onderschreven en is van toepassing op de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van de zorgverzekeraars.

De WNT bevat een overgangsregime. Hoofdreel is dat bestaande bezoldigingsafspraken die vóór inwerkingtreding van de WNT zijn afgesproken, gedurende vier jaar na inwerkingtreding worden gerespecteerd. Daarna wordt de bezoldiging teruggebracht tot het voor de topfunctionaris geldende bezoldigingsmaximum.

**Bezoldiging topfunctionarissen:***Leidinggevende topfunctionarissen: Raad van Bestuur*

<i>Bedragen x €1</i>	<i>W.A. van der Meeren</i>	<i>A.W.L. van Son</i>
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>266.000</b>	<b>266.000</b>
Beloning	329.998	308.060
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn*)		
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>329.998</b>	<b>308.060</b>
Motivering indien overschrijding: zie**)	**	**
<i>Gegevens 2015 na correctie van de geconstateerde fout(en)</i>		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0
Beloning	326.016	300.632
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn		
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>326.016</b>	<b>300.632</b>

\*) Bij zorgverzekeraars wordt de bezoldiging voor topfunctionarissen vermeld exclusief voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn. Deze component maakt evenmin onderdeel uit van het WNT-maximum voor zorgverzekeraars.

\*\*) Overgangsregime van toepassing. De bezoldiging vloeit voort uit afspraken die zijn overeengekomen voor het inwerking treden van de WNT.

In de WNT verantwoording 2015 en voorgaande jaren zijn fouten geconstateerd bij de leidinggevende topfunctionarissen. Deze fouten betreffen het ten onrechte in mindering brengen van de werknemersbijdrage in de pensioenregeling op de beloning en het opnemen van belastbare onkosten vergoedingen, terwijl deze binnen de WKR vallen. Hertoetsing van de gecorrigeerde cijfers aan de destijds geldende normen leidt niet tot onverschuldigde betalingen. Het kwantitatieve effect op de bezoldiging van de heer Van der Meeren: 2015 beloning 326.016 euro (was 323.989 euro), 2014 beloning 317.744 euro (was 309.351 euro), 2013 beloning 315.927 euro (was 307.601 euro). Het kwantitatieve effect op de bezoldiging van de heer Van Son: 2015 beloning 300.632 euro (was 298.604 euro), 2014 beloning 301.689 euro (was 293.728 euro), 2013 reguliere beloning 300.175 euro (was 292.277 euro). De belastbare onkosten zijn bij beide nihil voor de jaren 2015-2013 (was 2015: 324 euro, 2014: 412 euro, 2013: 468 euro). De gewijzigde bezoldigingsbedragen voor de heer Van Son hebben een overschrijding in 2013 tot gevolg. Deze overschrijding in 2013 is echter toegestaan op basis van het overgangsrecht.

De vermelde bezoldiging bij de leidinggevende topfunctionarissen is de enige beloning die zij ontvangen. Beloningen die worden ontvangen voor nevenfuncties komen ten gunste van CZ groep. Het salaris groeit conform de CAO voor alle werknemers van CZ groep en de collectieve aanpassing van de pensioenregeling.

*toezichthoudende topfunctionarissen: Raad van Commissarissen*

<i>Bedragen x €1</i>	<i>H.J.G. Hendriks</i>	<i>W.K. Bischof</i>	<i>C.J.M.M. Estourgie</i>	<i>S.C.E. Klein Nagelvoort-Schuit</i>	<i>H.H. Raué</i>
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Individueel WNT-maximum</b>	<b>55.793</b>	<b>37.195</b>	<b>37.195</b>	<b>27.922</b>	<b>37.195</b>
Beloning	39.500	27.500	29.000	18.750	30.000
Belastbare onkostenvergoedingen	132	35	1.167	16	556
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>39.632</b>	<b>27.535</b>	<b>30.167</b>	<b>18.766</b>	<b>30.556</b>
<i>Gegevens 2015</i>					
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12
Beloning	39.500	27.500	29.000		30.000
Belastbare onkostenvergoedingen	224	238	504		607
<b>Totaal bezoldiging in 2015</b>	<b>39.724</b>	<b>27.738</b>	<b>29.504</b>		<b>30.607</b>

De berekeningswijze van de bezoldiging conform artikel 2:383 en de bezoldiging conform WNT zijn niet aan elkaar gelijk. Het verschil betreft het werknemersdeel van de pensioenpremie, de mutaties van de personele voorzieningen en werkgeversdeel sociale lasten.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT.

#### Bezoldiging niet-topfunctionarissen

<i>Bedragen x €1</i>	<i>manager</i>	<i>manager</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>WNT-drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>
Beloning	137.696	153.514	141.926	140.635
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	44.058	36.254	58.282	45.041
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>181.754</b>	<b>189.768</b>	<b>200.208</b>	<b>185.676</b>
Motivering van overschrijding: zie ***)	***	***	***	***

#### *Gegevens 2015 na correctie van de geconstateerde fout(en)*

	<i>manager</i>	<i>manager</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Functie(s) in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1,0	1,0	1,0	1,0
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning	141.866	145.813	140.274	137.533
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	45.586	32.659	43.445	46.134
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>187.452</b>	<b>178.472</b>	<b>183.719</b>	<b>183.667</b>

\*\*\*) De bezoldiging vloeit voort uit bestaande arbeidsovereenkomsten.

In de WNT verantwoording 2015 en voorgaande jaren zijn fouten geconstateerd bij de niet-topfunctionarissen. Deze fouten betreffen het ten onrechte in mindering brengen van de werknemersbijdrage in de pensioenregeling op de beloning en het opnemen van belastbare onkostenvergoedingen, terwijl deze binnen de WKR vallen. Het kwantitatieve effect bij de niet topfunctionarissen betreft ongeveer 2.000 euro per jaar.

<i>Bedragen x €1</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>WNT-drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>
Beloning	182.404	168.152	162.790	186.366
Belastbare onkostenvergoedingen	1.368	-	900	-
Beloningen betaalbaar op termijn	44.047	48.677	30.169	55.463
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>227.819</b>	<b>216.829</b>	<b>193.859</b>	<b>241.829</b>
Motivering van overschrijding: zie ***)	***	***	***	***

#### *Gegevens 2015 na correctie van de geconstateerde fout(en)*

	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Functie(s) in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1,0	1,0	1,0	1,0
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Beloning	181.322	162.971	153.488	180.664
Belastbare onkostenvergoedingen	1.368	-	900	-
Beloningen betaalbaar op termijn	42.946	47.333	28.633	54.951
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>225.636</b>	<b>210.304</b>	<b>183.021</b>	<b>235.615</b>

\*\*\*) De bezoldiging vloeit voort uit bestaande arbeidsovereenkomsten.

<i>Bedragen x €1</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0
<b>WNT-drempelbedrag bezoldiging</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>	<b>179.000</b>
Beloning	152.348	166.392	158.766
Belastbare onkostenvergoedingen	9.999	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	36.720	38.369	34.068
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>199.067</b>	<b>204.761</b>	<b>192.834</b>
Motivering van overschrijding: zie ***)	***	***	***

*Gegevens 2015 na correctie van de geconstateerde fout(en)*

	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>	<i>Lid CMT</i>
Functie(s) in 2015	Lid CMT	Lid CMT	Lid CMT
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/13	1/1 - 31/14
Omvang dienstverband 2015 (in fte)	1,0	2,0	3,0
Beloning	146.592	164.242	158.724
Belastbare onkostenvergoedingen	9.999	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	35.974	37.669	31.596
<b>Totaal bezoldiging 2015</b>	<b>192.565</b>	<b>201.911</b>	<b>190.320</b>

\*\*) De bezoldiging vloeit voort uit bestaande arbeidsovereenkomsten.

*Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT*

Er zijn in 2016 geen ontslaguitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WOPT of de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

*Beloningsstructuur Raad van Bestuur*

Het belangrijkste doel van het beleid voor de beloningsstructuur van de Raad van Bestuur is om CZ groep in staat te stellen gekwalificeerde en deskundige bestuurders aan te trekken, te behouden en te motiveren. Hiertoe ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een pakket arbeidsvoorwaarden dat in totaal concurrerend is met het pakket dat gelijkwaardige instellingen, waaronder andere grote zorgverzekeraars, bieden en bovendien in lijn ligt met hun algemene en specifieke verantwoordelijkheid. De beloningsstructuur is zodanig dat zij de belangen van CZ groep op middellange en lange termijn bevordert, niet aanzet tot gedrag van bestuurders in hun eigen belang met veronachtzaming van het belang van CZ groep en falende bestuurders bij ontslag niet beloont.

De beloning van de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur van CZ groep wordt vastgesteld door de Raad van Commissarissen, binnen de kaders van het beloningsbeleid en de WNT-normering. Het salaris wordt jaarlijks vastgesteld en volgt de ontwikkelingen van de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) van de Nederlandse zorgverzekeraars. Voor alle medewerkers van CZ groep geldt dat op basis van de geleverde prestatie jaarlijks een toeslag op het jaarsalaris kan worden verdiend conform de CAO. De Regeling Beheerst Beloningsbeleid en de Wet beloningsbeleid financiële ondernemingen worden door CZ groep nageleefd. Zie ook [www.cz.nl/corporate-governance](http://www.cz.nl/corporate-governance). Voor nadere beschrijving wordt verwezen naar het bestuursverslag van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.

De pensioenpremie wordt voor alle medewerkers van CZ groep op gelijke wijze vastgesteld. Voor medewerkers met een pensioengrondslag boven de 101.519 euro is door Zorgverzekeraars Nederland een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij ABN AMRO Premiepensioeninstelling (PPI). De regeling is een Beschikbare-premieregeling voor een netto pensioen. De verschuldigde bruto premies over het boekjaar worden als kosten verantwoord.

**Accountantskosten**

In het volgende overzicht zijn de honoraria van de externe accountantsorganisatie opgenomen. In deze opgave zijn de honoraria begrepen van alle rechtspersonen, die in de consolidatie van de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. zijn opgenomen. De honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening zijn gebaseerd op het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht.

<i>Honoraria externe accountant</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Onderzoek van de jaarrekening	383	360
Andere controle opdrachten	208	60
Fiscaal advies	-	-
Andere niet-controle opdrachten	123	-
	<b>714</b>	<b>420</b>

De stijging van de kosten wordt veroorzaakt door de extra werkzaamheden in het kader van Solvency II.

**20 Overige technische lasten eigen rekening**

De specificatie van de overige technische lasten eigen rekening luidt als volgt:

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Uitgaven CZ Zorgdoorbraak Fonds	1.318	714
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	765	-
Overige	-	86
	<b>2.083</b>	<b>800</b>

## 21 Opbrengsten uit overige beleggingen

De opbrengsten uit overige beleggingen zijn als volgt gespecificeerd:

	2016	2015
Opbrengst gebouwen en terreinen	3.412	-6.087
Dividenden	9.335	9.004
Interestbaten vastrentende waarden	24.417	33.573
Opbrengst andere financiële beleggingen	-1.296	775
Overige interestbaten	-212	3.895
	<b>35.656</b>	<b>41.160</b>

In 2016 is in het boekresultaat gebouwen en terreinen 4,8 miljoen euro (2015: 5,1 miljoen euro) aan interne huur voor de gebouwen opgenomen. Onder de bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening is eveneens een bedrag van 4,8 miljoen euro (2015: 5,1 miljoen euro) met betrekking tot deze huuropbrengst verantwoord.

Tevens is er in 2015 in het boekresultaat gebouwen en terreinen, als gevolg van een lagere marktwaarde, een bijzondere waardevermindering doorgevoerd van in totaal 9,9 miljoen euro.

Door het negatieve rentepercentage op de geldmarkt is de opbrengst andere financiële beleggingen negatief.

## 22 Totaal resultaat

Het beleggingsrendement op het totaal belegde vermogen bedraagt in 2016 2,1% (2015: 1,2%). De samenstelling van het resultaat luidt als volgt.

	2016	2015
<b>Technische resultaten</b>		
Zorgverzekeringswet	-63.772	-50.273
Aanvullende verzekering	-27.138	19.212
Wet langdurige zorg	3.832	1.804
Overige resultaten	-495	-648
	-87.573	-29.905
<b>Niet technische resultaten</b>	72.910	41.875
<b>Totaal resultaat</b>	<b>-14.663</b>	<b>11.970</b>

De aansluiting tussen het geconsolideerde resultaat en het resultaat volgens de enkelvoudige jaarrekeningen luidt als volgt:

	2016	2015
Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. volgens de enkelvoudige jaarrekening	91.941	-52.126
Waarvan: resultaat deelnemingen	-192	26.678
• OHRA Zorgverzekeringen N.V.	-	-25.399
• CZ Zorgkantoor B.V.	181	-1.290
• CZ Fund Management B.V.	11	11
CZ Zorgkantoor B.V. Overschrijding reserve	3.581	3.113
Resultaat Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ Groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A.	-109.793	61.052
Waarvan: resultaat deelnemingen	93.263	-48.942
• OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V.	-	46.725
• CZ Fund Management B.V.	11	11
• Delta Lloyd Zorgverzekering N.V.	-93.274	2.206
• Waarvan: resultaat deelnemingen	-8.112	-
• OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V.	-33.761	-
• OHRA Zorgverzekeringen N.V.	41.873	-
Stichting CZ Onroerende Zaken	-2	269
Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars	33	83
Stichting CZ Lourdes	-423	-421
Resultaat volgens de geconsolideerde jaarrekening	<b>-14.663</b>	<b>11.970</b>
<b>Bestemming van het resultaat</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Statutaire reserve	-16.957	11.043
Bestemmingsreserve	-1.468	-896
Wettelijke reserve	3.762	1.823
	<b>-14.663</b>	<b>11.970</b>

# Enkelvoudige jaarrekening 2016

Enkelvoudige balans per 31 december 2016	96
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	97
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016	97
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016	99
Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016	105

## 2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2016 (na resultaatbestemming)

### Activa

(x 1.000 euro)	31 december 2016	31 december 2015
<b>Beleggingen</b>		
Deelnemingen	[23] 6.251	6.059
Overige financiële beleggingen	[24,30] <u>2.358.092</u>	<u>2.376.859</u>
	2.364.343	2.382.918
<b>Vorderingen</b>		
Vorderingen uit directe verzekering	[25] 92.619	67.968
Rekening-courant ZiNL	[26,30] 1.222.331	1.370.316
Overige vorderingen	[26] <u>271.545</u>	<u>300.190</u>
	1.586.495	1.738.474
<b>Overige activa</b>		
Materiële vaste activa	[27] 18.016	19.633
Liquide middelen	[28] <u>100.570</u>	<u>61.300</u>
	118.586	80.933
<b>Overlopende activa</b>		
Overige overlopende activa	[29] <u>15.956</u>	<u>11.427</u>
	15.956	11.427
	<u><b>4.085.380</b></u>	<u><b>4.213.752</b></u>

### Passiva

(x 1.000 euro)	31 december 2016	31 december 2015
<b>Eigen vermogen</b>	[31]	
Wettelijke reserve deelnemingen	6.150	5.969
Bestemmingsreserve	3.481	4.949
Statutaire reserve	<u>1.790.692</u>	<u>1.697.464</u>
	1.800.323	1.708.382
<b>Technische voorzieningen</b>	[32]	
Voor te betalen uitkeringen ziektekosten	1.390.037	1.655.742
Voor lopende risico's	<u>274.650</u>	<u>434.956</u>
	1.664.687	2.090.698
<b>Voorzieningen</b>	[33]	
	57.412	53.915
<b>Schulden</b>		
Schulden uit directe verzekering	[34] 318.445	242.408
Overige schulden	[35] <u>40.168</u>	<u>64.276</u>
	358.613	306.684
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen premies	94.802	16.599
Overige overlopende passiva	[36] <u>109.543</u>	<u>37.474</u>
	204.345	54.073
	<u><b>4.085.380</b></u>	<u><b>4.213.752</b></u>

[..] De tussen haakjes opgenomen nummers verwijzen naar corresponderende nummers in de toelichtingen op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening.



## 2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016

(x 1.000 euro)		2016	2015
<b>Technische rekening ziektekostenverzekering</b>			
Verdiende premies eigen rekening en bijdragen	[37]	6.240.639	6.227.276
Wijziging voorziening voor lopende risico's	[32]	160.306	-113.756
Toegerekende opbrengsten uit beleggingen		1.973	3.543
Overige technische baten eigen rekening	[38]	18	1.302
Uitkeringen ziektekosten eigen rekening	[39]	-6.233.347	-6.054.619
Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening	[40]	-126.152	-119.197
Overige technische lasten eigen rekening	[41]	-2.083	-714
<b>Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering</b>		<b>41.354</b>	<b>-56.165</b>
<b>Niet-technische rekening</b>			
Resultaat technische rekening ziektekostenverzekering		41.354	-56.165
Resultaten uit deelnemingen	[23]	192	-26.678
Opbrengsten uit beleggingen	[42]	-645	2.716
Gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		6.667	47.673
Niet gerealiseerde waardeveranderingen van beleggingen		46.974	-15.719
Beheerkosten en interest lasten		-628	-410
Netto opbrengsten uit beleggingen	[43]	52.560	7.582
Toegerekende opbrengst uit beleggingen overgeboekt naar de technische rekening ziektekostenverzekering		-1.973	-3.543
<b>Totaal resultaat</b>		<b>91.941</b>	<b>-52.126</b>

## 2.3 Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2016

### Algemeen

Voor een toelichting op de enkelvoudige jaarrekening wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening en de bijbehorende grondslagen en toelichting, deze zijn integraal ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening.

Onderstaand wordt ingegaan op de bijzonderheden, onzekerheden en risico's rond de uitvoering van de basisverzekering, specifiek van toepassing voor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. (CZ). Bijzonderheden en afwijkingen bij de risicoverevening op de uitvoering van de Zorgverzekeringswet door de groepsmaatschappijen/verzekeraars OHRA Zorgverzekeringen NV, OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V. en Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. zijn, waar van toepassing, separaat aangegeven.

### Resultaatbestemming

Voorgesteld wordt om het resultaat over 2016 als volgt te verwerken:

- het resultaat deelneming CZ Zorgkantoor B.V. toevoegen aan de wettelijke reserve deelnemingen;
- het resultaat van CZ Zorgdoorbraak Fonds onttrekken aan de bestemmingsreserve;
- het overige resultaat toevoegen aan de statutaire reserve.

De voorgestelde resultaatbestemming is verwerkt in de balans.

### Basisverzekering

CZ voert de Zorgverzekeringswet uit. De invulling van de dekking van de basisverzekering wordt door de overheid bepaald. CZ is wettelijk verplicht alle onder de kring der verzekerden vallende personen, ongeacht leeftijd en gezondheidsrisico's, te accepteren. CZ ontvangt een, naar verwachting, kostendekkende vergoeding uit het Zorgverzekeringsfonds die afgestemd is op het gezondheidsprofiel van de verzekerde. De omvang van de bijdrage uit dit fonds is een bedrag per verzekerde op basis van leeftijd en geslacht, gecorrigeerd voor een aantal gezondheidskenmerken van de verzekerde. Op de voor alle verzekerden berekende bijdrage wordt voor 18-plussers de zogenoemde rekenpremie en de geschatte, genormeerde eigen risico opbrengst in mindering gebracht om de nettobijdrage uit het fonds te bepalen. CZ heft een nominale premie die per soort polis voor alle verzekerden (ouder dan 17 jaar) gelijk is.

### De werking van het risicovereveningsmodel op de basisverzekering

Met behulp van een systeem van ex ante risicoverevening worden verzekeraars gecompenseerd voor het feit dat zij in hun portefeuilles verzekerden met verschillende gezondheidsrisico's hebben. De middelen uit het Zorgverzekeringsfonds worden over zorgverzekeraars verdeeld met behulp van een risicovereveningsmodel. Met dit model wordt voor CZ een (normatieve) inschatting gemaakt van de te verwachten kosten. Wettelijk is vastgelegd dat de criteria leeftijd, geslacht, woonplaats (postcodegebied), sociaal economische status (SES), aard van het inkomen (AVI) en gezondheidscriteria gebaseerd op genees- en hulpmiddelengebruik, ziekenhuisconsumptie en meerjarige hoge kosten (MHK) in het verleden in het risicovereveningsmodel worden toegepast. Op basis daarvan wordt, na aftrek van de opbrengst van de door de overheid vastgestelde nominale rekenpremie en het normatieve eigen risico, de uitkering uit het Zorgverzekeringsfonds vastgesteld.

De bijdrage die CZ over 2016 uit het Zorgverzekeringsfonds ontvangt is opgebouwd uit vijf budgetonderdelen, te weten:

- de vaste kosten<sup>9</sup>
- de kosten van geneeskundige GGZ voor verzekerden van 18 jaar en ouder;
- de kosten van langdurige GGZ voor verzekerden van 18 jaar en ouder;
- de kosten van verpleging en verzorging;
- de kosten van alle overige prestaties, inclusief medisch-specialistische zorg (MSZ).

<sup>9</sup> De "vaste kosten" beslaan voor 2016 samen niet meer dan 0,2% van het totaal en bestaan uit de kosten van:

- nieuwe intramurale, dure geneesmiddelen, aangewezen door het Zorginstituut Nederland;
- projectgelden Stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten (SKMS), Stichting Kwaliteitsontwikkeling GGZ en Patiëntenfederatie (NPCF), alsmede 25% van de kosten Stichting Kinderoncologie Nederland (SKION) en Nederlandse Transplantatie Stichting (NTS).

Deze splitsing hangt samen met de mate waarin zorgverzekeraars in staat worden geacht de kosten van hun verzekerden te beïnvloeden en met de imperfecties in de risicovereveningsmodellen.

Het ex ante risicovereveningsstelsel in 2016 bestaat uit vier risicovereveningsmodellen, één somatisch model voor variabele/vaste kosten MSZ, verpleging en verzorging en overige kosten, één model voor de kosten van geneeskundige GGZ (≥18jr.), één model voor de kosten van de langdurige GGZ (≥18jr.) en één model voor het verplicht eigen risico. Op de vaste kosten loopt de verzekeraar géén risico, omdat verschillen voor 100% worden nagecalculeerd. Op alle andere kosten loopt de verzekeraar 100% risico, met dien verstande dat op de resultaten van geneeskundige GGZ (≥18jr.), langdurige GGZ (≥18jr.) en verpleging en verzorging een bandbreedteregeling van toepassing is.

## Onzekerheden ten aanzien van de kosten van de basisverzekering

### 1. Diagnose Behandeling Combinaties (DBC's/DOT's)

Sinds 2005 is de afrekening van de kosten van ziekenhuizen gebaseerd op DBC's. Deze afrekenmethode beslaat een gehele periode van medische behandeling en bevat alle afzonderlijke deelbehandelingen. De afrekening tussen ziekenhuis en zorgverzekeraar vindt pas plaats aan het einde van de behandelperiode. Door de lange doorlooptijd van DBC's was er ruime tijd geen stabiele reeks van gegevens beschikbaar. Doordat in 2012 DBC's opnieuw zijn geïnclassificeerd in DOT's (DBC's Op weg naar Transparantie) was wederom sprake van een trendbreuk. Met ingang van 2015 is de maximale doorlooptijd van DBC's verkort van 365 naar 120 dagen. Hierdoor zijn veel DBC's veranderd van samenstelling en (dus) van kostenniveau. Als gevolg van deze trendbreuken is er nog geen stabiele reeks van waarnemingen van daadwerkelijke kosten waarmee adequaat genormeerd kan worden, hoewel er sprake is van verbetering. Daarnaast is er met betrekking tot 2016 aanvullende onzekerheid als gevolg van de kosten voor dure geneesmiddelen (niet zijnde nieuwe intramurale dure geneesmiddelen) en worden op grotere schaal dan voorheen contracten met ziekenhuizen over 2016 opengebroken met ook mogelijke gevolgen voor de zorgkosten 2017.

### 2. Zorgkosten GGZ

Net als voor de ziekenhuiszorg is er voor GGZ ook nog geen stabiel historisch kostenpatroon door vele wisselingen in inhoud en registratiemethodiek. De verbetering die voor ziekenhuiszorg is opgetreden in de vorm van de doorlooptijdverkorting van DBC's geldt niet voor de GGZ. Er is dan ook pas laat inzicht in de eerste declaraties en de effecten op het zorgkostenverloop. Ook het openbreken van de contracten speelt binnen de GGZ. Oorzaken hiervoor zijn late declaratie-inzichten en daarmee laat inzicht in effecten van systeemwijzigingen, verzekerdenmutaties en patiënten-verschuivingen onder andere naar de eerstelijns GGZ.

### 3. Macrona calculatie

Met ingang van tekenjaar 2012 is de macrona calculatie materieel afgeschaft. Omdat de macroramingen van VWS, en daardoor de toegekende budgetten uit het Zorgverzekeringsfonds, sindsdien te hoog waren heeft dat geleid tot extra positieve resultaten in de jaren 2012 tot en met 2016.

### 4. Bepaling verhouding vast/variabel

Met ingang van 2012 geldt per kostensoort een van te voren vastgestelde vast/variabel-verhouding. Het vaste segment is de afgelopen jaren grotendeels afgebouwd (2014: 10,1%, 2015: 2,3% en in 2016: 0,2%) en daarmee neemt de impact van de onzekerheid fors af.

### 5. Onzekerheden door de werking van het risicovereveningsstelsel

De werking van het vorengenoemde stelsel brengt met zich mee dat het drie tot vier jaar duurt voordat tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars overgegaan kan worden. Dat betekent een cumulatie van onzekerheden in die periode. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch) en de gevolgen van de landelijke kostenontwikkeling op de vangnetten. De resultaten van de risicoverevening tot en met 2013 zijn materieel door het ZiNL vastgesteld. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de eerste acht jaren risicoverevening onder de Zorgverzekeringswet en daarmee tevens een beter beeld voor de jaren na 2013. Ook zijn als gevolg van de beschikbaarheid van de resultaten van deze jaren de onzekerheden over de effecten van verdeelfouten in het model afgenomen.

## Mitigering van de onzekerheden door het risicovereveningsstelsel

De hiervoor weergegeven onzekerheden in de zorgkosten kunnen invloed hebben op het resultaat over 2016 en de hoogte van de technische voorziening voor de basisverzekering ultimo 2016. Het financiële risico als gevolg van de genoemde onzekerheden wordt echter gemitigeerd. Dat geldt primair omdat het risicovereveningsstelsel er juist op is gericht om een adequate, aan het risico van de populatie van de verzekeraar gerelateerde financiering te realiseren. Bovendien worden resterende risico's gemitigeerd omdat er nog een beperkt aantal ex post correctiemechanismen op de budgetonderdelen van de bijdragen uit het Zorgverzekeringsfonds plaatsvinden, namelijk:

### 1. De nacalculatie

De vaste kosten MSZ, de kosten van de geneeskundige GGZ voor verzekerden jonger dan 18 jaar (voor de jaren t/m 2014) en voor 2015 de langdurige GGZ (≥18 jr.) worden 100% nagecalculeerd. Op de kosten van overige budgetonderdelen wordt niet nagecalculeerd.

### 2. De toepassing van de bandbreedteregeling (vangnet)

Vanwege onzekerheden bij de gegevens waarop het vereveningsmodel voor de kosten van de geneeskundige GGZ (≥18 jr.), langdurige GGZ (≥18 jr.) en de kosten verpleging en verzorging zijn gebaseerd en het feit dat op deze kostenbestanddelen niet wordt nagecalculeerd (langdurige GGZ vanaf 2016), is een bandbreedteregeling voor deze kosten van toepassing. De bandbreedte op het resultaat is in 2016 voor de:

- Geneeskundige GGZ (≥18 jr.): 35 euro per betalende verzekerde (plus of min 17,50 euro) met een nacalculatie buiten de bandbreedte van 75% (2015: 30 euro 90%);
- Langdurige GGZ (≥18 jr.): 10 euro per betalende verzekerde (plus of min 5 euro) met een nacalculatie buiten de bandbreedte van 100%;
- Verpleging en verzorging: 30 euro per betalende verzekerde (plus of min 15 euro) met een nacalculatie buiten de bandbreedte van 75% (2015: 10 euro 95%).

### 3. De toepassing van de hogekostencompensatie (HKC)

Tot en met tekenjaar 2014 vindt binnen het vereveningsmodel een specifieke verevening plaats van hoge kosten. De hogekostencompensatie (HKC) houdt in dat 90% van de kosten van geneeskundige GGZ voor individueel verzekerden vanaf 18 jaar, voor zover deze kosten het bedrag van 25.000 euro op jaarbasis te boven gaan, ten laste van een pool worden gebracht. De pool wordt gefinancierd door een procentuele korting op de deelbijdragen voor de geneeskundige GGZ (≥18 jr.) van elke zorgverzekeraar.

## Overige mitigering van onzekerheden

Met betrekking tot de rechtmatigheid en doelmatigheid van de schadelast voor ziekenhuizen en GGZ-instellingen worden evenals voorgaand jaar zelfonderzoeken door de instellingen uitgevoerd. Beoordeling van de resultaten vindt in ZN-verband plaats.

Voor 2015 is met de ziekenhuizen een handreiking controles 2015 overeengekomen, die in 2016 door de ziekenhuizen is toegepast. DBC/DOT-nota's worden voorts integraal ex post door CZ gecontroleerd. Voor de GGZ zijn in 2016 de zelfonderzoeken over 2013 afgerond en is het zelfonderzoek 2014 gestart bij de instellingen die willen en kunnen deelnemen. Afronding vindt plaats in 2017. De controles die buiten de zelfonderzoeken voor 2014 vallen zijn de zorginstelling overstijgende controles en fraudeonderzoeken. Deze controles worden door de zorgverzekeraars uitgevoerd. De reviews van de uitgevoerde zelfonderzoeken, zijn zowel voor de ziekenhuizen als de GGZ nog onderhanden. Deze nog onderhanden werkzaamheden vertalen zich in onzekerheden bij de zorgverzekeraars, waarvoor een inschatting ten behoeve van de jaarrekening is gemaakt. Een deel van de hier beschreven risico's wordt beperkt omdat voor de ziekenhuizen en de GGZ-instellingen respectievelijk vanaf 2012 en 2014 omzetplafonds en aanneemsommen in de contracten zijn overeengekomen.

### Rechtmatigheid en hoogte schadelasten PGB in de Zvw

Met ingang van 2015 is een deel van de PGB's overgeheveld van de AWBZ naar de Zvw. In het geval de uitbetaling van PGB's via de SVB heeft plaatsgevonden, is een aantal onzekerheden voor de zorgverzekeraars in de basisverzekering terecht gekomen. De interne accountantsdienst van de SVB heeft nog geen verklaring afgegeven over de rechtmatigheid van de PGB zorgkosten 2015. Onduidelijk is hoe schadejaar 2015 tot afwikkeling komt en wat de impact is op schadejaar 2016.

### Nominale Premie

Voorafgaand aan een bepaald boekjaar wordt voor alle zorgverzekeraars van CZ groep een inschatting gemaakt van het resultaat op de risicoverevening, rekening houdend met de bovenstaand beschreven werking van het model op de basisverzekering. Als het verwachte resultaat negatief is, wordt een opslag ter grootte van dat resultaat in de nominale premie van CZ meegenomen. Daarnaast wordt in de nominale premie een opslag gehanteerd voor de financiering van onder andere organisatie- en administratiekosten. Voor 2016 is door CZ voorts een afslag op de nominale premie toegepast, waarmee een groot deel van het positieve resultaat van 2015 is teruggegeven aan de verzekerden.

### Financiële effecten afwikkeling onzekerheden/afrekeningen oude jaren

Een recapitulatie van het effect van de hiervoor beschreven onzekerheden over alle oude jaren op het enkelvoudig resultaat van CZ over 2016 komt uit op 217,5 miljoen euro positief.

## 2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2016

### 23 Deelnemingen

Onder de deelnemingen is het 100% belang in CZ Zorgkantoor B.V., gevestigd in Tilburg, opgenomen. Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. bezit 50% van de aandelen van CZ Fund Management B.V. gevestigd te Tilburg.

Per 31 december 2015 is het 100% belang in OHRA Zorgverzekeringen N.V. overgenomen door Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. gevestigd in Tilburg.

Het verloopoverzicht deelnemingen luidt als volgt:

	<i>CZ Zorgkan- toor BV</i>	<i>CZ Fund Manage- ment BV</i>	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Boekwaarde per 1 januari	6.009	50	6.059	162.508
Deelnemingsresultaat	181	11	192	-26.678
Verkopen	-	-	-	-129.771
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.190</b>	<b>61</b>	<b>6.251</b>	<b>6.059</b>

De aansluiting tussen het hier gepresenteerde deelnemingsresultaat en het jaarresultaat van de deelnemingen kan als volgt gemaakt worden:

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Resultaat OHRA Zorgverzekeringen N.V.	-	-25.399
Resultaat CZ Zorgkantoor B.V.	3.762	1.823
Overschrijding reserve CZ Zorgkantoor B.V.	-3.581	-3.113
Resultaat CZ Fund Management B.V.	11	11
<b>Resultaat boekjaar</b>	<b>192</b>	<b>-26.678</b>

### 24 Overige financiële beleggingen

	<i>Zakelijke waarden</i>	<i>Vast- rentende waarden</i>	<i>Andere financiële beleg- gingen</i>	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Boekwaarde per 1 januari	267.092	735.432	1.374.335	2.376.859	2.615.426
Aankopen	-	1.217	-	1.217	160.392
Verkopen/ aflossingen	-	-60.159	-	-60.159	-242.967
Saldo mutaties	-	-	-13.466	-13.466	-187.946
Waardeveranderingen van beleggingen	29.477	18.354	5.810	53.641	31.954
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>296.569</b>	<b>694.844</b>	<b>1.366.679</b>	<b>2.358.092</b>	<b>2.376.859</b>

Door alle verzekeraars van CZ groep en daarmee ook door Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., zijn nagenoeg alle financiële beleggingen ondergebracht in een gezamenlijke assetpool, CZ Beleggingsfonds. Iedere verzekeraar binnen CZ groep heeft, al naar gelang de inbreng, participaties in de betreffende subfondsen van CZ Beleggingsfonds verkregen. De participatie in het subfonds aandelen is verantwoord onder de zakelijke waarden. De participaties in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en het in 2015 opgerichte subfonds covered bonds zijn verantwoord onder de vastrentende waarden. De participaties in de subfondsen geldmarkt lang en geldmarkt kort en het in 2016 opgerichte subfonds hypotheek zijn verantwoord onder de andere financiële beleggingen.

### Zakelijke waarden

Per 31 december 2016 bestaan de zakelijke waarden geheel uit de participatie in het subfonds aandelen. Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. in het subfonds aandelen betreft per 31 december 2016 70,5% (2015: 70,5%).

De beleggingen in zakelijke waarden luiden niet alleen in euro's. De valutarisico's zijn niet afgedekt.

In het onderstaande overzicht is de verdeling van de valutaposities over het totaal fondsvermogen van het subfonds aandelen opgenomen. De zakelijke waarden in het subfonds aandelen betreffen beursgenoteerde aandelen.

<i>Valuta</i>	2016	2015
Amerikaanse dollar	238.271	208.843
Euro	43.382	40.800
Japanse yen	33.424	31.416
Britse pond	23.248	23.455
Canadese dollar	14.176	10.596
Hong Kong dollar	13.769	13.003
Zwitserse franc	12.105	12.729
Australische dollar	10.060	8.740
Zuid-Koreaanse won	5.150	4.768
Zweedse kroon	3.911	3.864
Taiwanese dollar	3.536	2.928
Zuid-Afrikaanse rand	3.272	2.603
Braziliaanse real	2.365	1.393
Deense kroon	2.361	2.669
Mexicaanse peso	1.657	1.757
Singaporese dollar	1.594	1.592
Maleisische ringgit	1.284	1.300
Indonesische roepia	1.182	978
Thaise baht	1.062	843
Noorse kroon	978	712
Overig	3.859	3.848
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>420.646</b>	<b>378.837</b>

### Vastrentende waarden

	2016	2015
Subfonds staatsobligaties	445.806	496.743
Subfonds bedrijfsobligaties	150.009	142.648
Subfonds covered bonds	97.486	95.716
Niet beursgenoteerde leningen en hypotheek	1.543	325
	<b>694.844</b>	<b>735.432</b>

De belangen van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en het in 2015 opgerichte subfonds covered bonds betreffen voor ieder individueel subfonds 70,5% (2015: 70,5%).

In de subfondsen voor staats- en bedrijfsobligaties en het subfonds covered bonds zijn geen posities in vreemde valuta opgenomen. De vastrentende waarden in de subfondsen staats- en bedrijfsobligaties en het subfonds covered bonds betreffen beursgenoteerde obligaties. Onderstaand is de kredietwaardigheid toegelicht. De modified duration bedraagt voor het subfonds staatsobligaties 4,66 jaar (2015: 4,54 jaar), voor het subfonds bedrijfsobligaties 7,14 jaar (2015: 6,96 jaar) en voor het subfonds covered bonds 4,62 jaar (2015: 4,52 jaar).

Subfonds staatsobligaties	2016	2015
<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>		
AAA	47%	53%
AA	53%	47%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Subfonds bedrijfsobligaties</b>		
<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>		
AAA	4%	3%
AA	8%	7%
A	38%	41%
BBB	47%	44%
BB	3%	5%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Subfonds covered bonds</b>		
<i>Kredietwaardigheid vastrentende waarden</i>		
AAA	73%	72%
AA	16%	16%
A	9%	10%
BBB	2%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Andere financiële beleggingen

	2016	2015
Subfonds geldmarkt lang	917.712	1.224.921
Subfonds geldmarkt kort	322.314	149.099
Subfonds hypotheek	126.384	-
Externe geldmarkt fondsen	252	124
Special Purpose Vehicle (SPV) van een fund of hedge funds	17	191
Overige	1	1
	<b>1.366.680</b>	<b>1.374.336</b>

### Subfonds geldmarkt lang

<i>Kredietwaardigheid subfonds geldmarkt lang</i>	2016	2015
AAA	4%	2%
AA	32%	33%
A	62%	63%
BBB	2%	2%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Onder de andere financiële beleggingen is de strategische cash positie van CZ groep belegd middels het subfonds geldmarkt lang. Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. in het subfonds geldmarkt lang is per 31 december 2016 70,5% (2015: 70,5%). De middelen belegd in het subfonds geldmarkt lang zijn door de participanten maandelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De modified duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt lang 0,24 jaar (2015: 0,27 jaar).

### Subfonds geldmarkt kort

<i>Kredietwaardigheid subfonds geldmarkt kort</i>	2016	2015
AA	31%	35%
A	64%	54%
BBB	5%	11%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

De middelen belegd in het subfonds geldmarkt kort zijn door de participanten dagelijks opeisbaar en bestaan uit onderliggende waarden belegd in obligaties, deposito's en commercial paper belegd in euro's. De modified duration bedraagt voor het subfonds geldmarkt kort 0,10 jaar (2015: 0,08 jaar).

Het subfonds geldmarkt kort staat ter beschikking voor de financiering van de dagelijkse bedrijfsvoering. De gelden in dit subfonds zijn dan ook niet betrokken in de Asset & Liability Management studie (ALM) die periodiek wordt uitgevoerd ten behoeve van het herijken van de beleggingsportefeuille.

Het belang van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. in het in 2016 opgerichte subfonds hypotheek is per 31 december 2016 70,5%. Het CZ subfonds hypotheek belegt in het NN Dutch Residential Mortgage Fund I. De participatie waarde bedraagt per 31 december 2016 € 105,62. Het belang

van het subfonds hypotheek in het totaal belegd vermogen van het NN Dutch Residential Mortgage Fund per 31 december 2016 bedraagt 17,46%.

De positie Special Purpose Vehicle (SPV) van een fund of hedge funds betreft een positie in Amerikaanse dollar.

## 25 Vorderingen uit directe verzekering

	2016	2015
Verzekeringnemers	137.558	118.771
Tussenpersonen	1.319	1.497
Af: Voorziening voor oninbare vorderingen	-46.258	-52.300
	<b>92.619</b>	<b>67.968</b>

## 26 Rekening-courant ZiNL en overige vorderingen

### Rekening-courant ZiNL

De specificatie van de vordering op het ZiNL luidt als volgt:

	2016	2015
Zorgverzekeringsfonds	1.186.122	1.336.637
Uitvoering Zorgverzekering Verdragsverzekerden	36.072	33.416
Uitvoering Zorgverzekering Missionarissen	137	171
Algemeen Fonds Bijzondere Ziektekosten	-	92
	<b>1.222.331</b>	<b>1.370.316</b>

In de vordering op het ZiNL betreffende het Zorgverzekeringsfonds is een bedrag opgenomen voor het verwachte aandeel in de landelijke verevening. Dit bedrag is berekend op basis van schattingen van de landelijke zorgkosten, mede opgegeven door Zorgverzekeraars Nederland. Hiervan maakt deel uit een schuld uit hoofde van de hogekostencompensatie (HKC) van 5,9 miljoen euro.

De Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) heeft de verantwoordingen Zwv tot en met 2015 beoordeeld. Het ZiNL heeft definitief afgerekend voor de Zorgverzekeringwet tot en met 2011.

### Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen luidt als volgt:

	2016	2015
Zorgverleners	173.116	211.896
Nog te factureren aan verzekeren	55.526	59.807
Rekening-courant groepsmaatschappijen	38.946	24.860
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	258	546
Andere vorderingen	3.699	3.081
	<b>271.545</b>	<b>300.190</b>

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen en gelieerde rechtspersonen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingsschema overeengekomen.

## 27 Materiële vaste activa

De mutaties zijn in het navolgende schema samengevat. Onder de andere bedrijfsmiddelen zijn onder meer vervoersmiddelen opgenomen.

	Inventaris en automati- sering	Verbou- wingen	Andere bedrijfs- middelen	Totaal 2016	Totaal 2015
Aanschafwaarde	33.645	9.462	1.877	44.984	49.019
Cumulatieve afschrijvingen	-20.558	-3.522	-1.271	-25.351	-31.600
Boekwaarde per 1 januari	13.087	5.940	606	19.633	17.419
Investeringen	2.311	1.312	627	4.250	5.376
Desinvesteringen	-4.459	-1.051	-849	-6.359	-14.324
Afschrijvingen	-4.520	-841	-200	-5.561	-4.519
Afschrijvingen desinvestering	4.252	984	817	6.053	14.192
Boekwaarde voor reclassificatie	10.671	6.344	1.001	18.016	18.144
Reclassificatie per 31 december					
Aanschafwaarde	-	-	-	-	4.913
Cumulatieve afschrijvingen	-	-	-	-	-3.424
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.671</b>	<b>6.344</b>	<b>1.001</b>	<b>18.016</b>	<b>19.633</b>
Cumulatieve aanschafwaarde	31.497	9.723	1.655	42.875	44.984
Cumulatieve afschrijvingen	-20.826	-3.379	-654	-24.859	-25.351
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.671</b>	<b>6.344</b>	<b>1.001</b>	<b>18.016</b>	<b>19.633</b>
Afschrijvingspercentage	10-33%	10%	10-20%		

In de materiële vaste activa hebben in 2015 diverse reclassificaties tussen de categorieën plaatsgevonden. Daarnaast is in 2015, voor een aanschafwaarde van per saldo 4,9 miljoen euro, activa overgeheveld vanuit de Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A. Deze overheveling viel vooral onder de categorie Verbouwingen.

## 28 Liquide middelen

De liquide middelen zijn direct opeisbaar.

## 29 Overige overlopende activa

	2016	2015
Vooruitbetaalde beheerskosten	15.059	10.897
Nog te ontvangen dividend	1	2
Overige	896	528
	<b>15.956</b>	<b>11.427</b>

## 30 Concentratierisico activa

De belangrijkste concentratierisico's, groter dan 3% van het balanstotaal, worden gevormd door:

Balanspost	Tegenpartij	2016	2015
Rekening-courant ZiNL	ZiNL	1.222.331	1.370.316

Bij de bepaling van het concentratierisico is look through toegepast op de posities opgenomen in de beleggingsportefeuille van CZ Beleggingsfonds en de posities opgenomen in de geldmarktfondsen. Deze zijn naar rato van het belang in het betreffende (sub)fonds, meegenomen onder het concentratierisico.

## 31 Eigen vermogen

	Wettelijke reserve deelne- mingen	Bestem- mings- reserve	Statutaire reserve	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	5.969	4.949	1.697.464	1.708.382	1.760.508
Resultaat boekjaar	181	-1.468	93.228	91.941	-52.126
<b>Stand per 31 december</b>	<b>6.150</b>	<b>3.481</b>	<b>1.790.692</b>	<b>1.800.323</b>	<b>1.708.382</b>

### Wettelijke reserve deelnemingen

De wettelijke reserve deelnemingen betreft het niet-uitkeerbare deel van het eigen vermogen van CZ Zorgkantoor B.V.

### Bestemmingsreserve

Het CZ Zorgdoorbraak Fonds financiert projecten die een verbetering in de gezondheidszorg aanbrengen. De middelen hiervoor worden afgezonderd in een bestemmingsreserve. De uitgaven aan projecten en management fee zijn middels de bestemming van het resultaat 2016 onttrokken aan de bestemmingsreserve.

### Statutaire reserve

Onder de statutaire reserve is tevens de reserve Ziekenfondswet opgenomen. De reserve Ziekenfondswet bedraagt 414 miljoen euro. Deze reserve is in 2014 door de Nederlandse Zorgautoriteit definitief berekend en vastgesteld.

## Solvabiliteit

Per 1 januari 2016 is Solvency II in werking getreden. Hierdoor is de in de jaarrekening te rapporteren wettelijke vereiste solvabiliteit dit jaar voor het eerst bepaald op Solvency II grondslagen. De volgens Solvency II vereiste solvabiliteit (SCR) bedraagt ultimo van het boekjaar 997 miljoen euro<sup>10</sup>. De aanwezige solvabiliteit op basis van Solvency II grondslagen bedraagt 1.782 miljoen euro<sup>10</sup>. De berekening van de vereiste solvabiliteit is uitgevoerd met het standaardmodel en gaat uit van de meest recente voorschriften. Hierbij is voor de bepaling van het verzekeringstechnisch risico gebruik gemaakt van een sigma van 5% voor het reserverisico en van een sigma van 2,7% voor het premierisico op basis van het brede premiebepaling.

De aanwezige solvabiliteit volgt uit de balans op Solvency II grondslagen. Onder Solvency II wordt deze onderverdeeld in drie zogeheten tiers. Het volledige eigen vermogen van CZ groep is van Tier 1-kwaliteit. Dat wil zeggen dat het aanwezig kapitaal volledig beschikbaar is en dat er geen belemmeringen zijn om eventuele verliezen ten laste van dit vermogen te brengen.

Kapitaalsturing vindt primair plaats op CZ groep-niveau via het kapitaalbeleid, waarin een streefsolvabiliteit is gedefinieerd. Dit kapitaalbeleid is nader uitgewerkt in de ORSA (Own Risk en Solvency Assessment). Per ultimo 2016 bedraagt de streefsolvabiliteit minimaal 120% van de vereiste solvabiliteit. De streefsolvabiliteit wordt jaarlijks vastgesteld in het ORSA-proces en is gebaseerd op de Solvency II-eis, de Solvency Capital Requirement (SCR), aangevuld met een risico gewogen buffer. Voor de individuele verzekeringsentiteiten, waaronder Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., is de minimale interne vereiste gelijk aan de externe vereiste en worden geen aparte buffer en streefsolvabiliteit bepaald. In de ORSA wordt nadrukkelijk meerdere jaren vooruitgekeken zodat rekening gehouden wordt met de onzekerheden in de toekomst. De uiteindelijke keuzes die hierin worden gemaakt zijn ondersteund door scenario- en impactanalyses. Deze zijn zo gekozen, dat de belangrijkste variabelen van het risicoprofiel van CZ groep geraakt worden.

## 32 Technische voorzieningen

### Voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten

De voorziening bestaat ultimo boekjaar uit:

	2016	2015
Technische voorziening Zorgverzekeringswet	1.924.888	2.712.006
Afhandelingskosten	10.830	13.630
Voorschotten	-545.681	-1.069.894
	<b>1.390.037</b>	<b>1.655.742</b>

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

	Totaal 2016	Totaal 2015
Stand per 1 januari	2.712.006	2.689.571
Onttrekking	-2.371.942	-2.375.500
Vrijval	-223.917	-118.984
Toevoeging	1.808.741	2.516.919
<b>Stand per 31 december</b>	<b>1.924.888</b>	<b>2.712.006</b>

<sup>10</sup> De SCR en aanwezige solvabiliteit over 2016 zijn nog niet gedeponereerd bij de toezichthouder. Deze cijfers zijn pas definitief na beoordeling door de toezichthouder.

De technische voorziening voor te betalen uitkeringen omvat bedragen voor nog te betalen DBC's/DOT's van 1,4 miljard euro (2015: 2,1 miljard euro). De DBC-financiering brengt met zich mee dat relatief laag inzicht bestaat in de werkelijke kosten, doordat DBC's voor ziekenhuizen (maximaal) 120 dagen en voor GGZ-instellingen maximaal 365 dagen kunnen openstaan, maar verantwoord moeten worden in het jaar van opening van de DBC. In 2015 is de maximale looptijd van DBC's/DOT's voor ziekenhuizen ingekort van 365 naar 120 dagen. Door deze looptijdverkorting kunnen de ziekenhuizen eerder declareren, waardoor de technische voorziening zorgverzekeringswet per 31 december 2016 lager is. Tevens zorgt de looptijdverkorting ervoor dat de voorschotten, die zorgverzekeraars aan ziekenhuizen en GGZ instellingen verstrekken ter compensatie van liquiditeitstekorten, zijn afgenomen. De verstrekte voorschotten per zorgverlener bedragen maximaal de waarde van de verrichte zorg door zorgverleners verstrekt aan verzekerden van CZ groep. Deze voorschotten zijn gesaldeerd in de technische voorziening.

Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims	2016	2015	2014	2013	2012	Totaal
<b>Schatting van cumulatieve claims</b>						
- aan het einde van het tekenjaar	6.421.959	6.134.278	5.540.987	5.368.476	5.336.285	
- één jaar later	-	5.983.479	5.483.009	5.266.938	5.401.481	
- twee jaar later	-	-	5.452.094	5.239.775	5.212.192	
- drie jaar later	-	-	-	5.241.044	5.224.947	
- vier jaar later	-	-	-	-	5.216.780	
Schatting van cumulatieve claims	6.421.959	5.983.479	5.452.094	5.241.044	5.216.780	28.315.356
Cumulatieve betalingen	4.613.556	5.866.994	5.452.094	5.241.044	5.216.780	26.390.468
Waarde opgenomen in het overzicht van de financiële positie per 31 december 2016	<b>1.808.403</b>	<b>116.485</b>	-	-	-	<b>1.924.888</b>

Het duurt meerdere jaren voordat een schadejaar definitief is afgewikkeld, waardoor in de jaren na boekjaar (t) onder meer als gevolg van correcties en herdeclaraties uitloopresultaten ontstaan. Verwezen wordt naar de paragraaf over de basisverzekering, waar de risico's en onzekerheden terzake nader zijn toegelicht.

De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen. Een kwalitatieve toereikendheidstoets is uitgevoerd, waarbij is vastgesteld dat de voorziening toereikend is.

### Voorziening voor lopende risico's

De voorziening voor lopende risico's betreft de voorziening voor negatieve resultaten op (collectieve) verzekeringscontracten. De gehele voorziening betreft kortlopende verplichtingen.

Het mutatieoverzicht luidt als volgt:

	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Stand per 1 januari	434.956	321.200
Mutatie	-160.306	113.756
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>274.650</u></b>	<b><u>434.956</u></b>

### 33 Voorzieningen

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Voorziening verplichtingen personeelsbeloningen	54.921	50.843
Incidentele voorziening	2.491	3.072
	<b><u>57.412</u></b>	<b><u>53.915</u></b>

Het mutatieoverzicht van de voorziening verplichtingen personeelsbeloningen luidt als volgt:

	<i>VUT- uitkering</i>	<i>Jubileum- uitkering</i>	<i>Ziekte- kosten- premies</i>	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Stand per 1 januari	15.692	3.429	31.722	50.843	50.860
Uitkeringen	-3.912	-216	-696	-4.824	-5.052
Netto opgenomen in de resultatenrekening	2.200	232	6.470	8.902	5.035
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>13.980</u></b>	<b><u>3.445</u></b>	<b><u>37.496</u></b>	<b><u>54.921</u></b>	<b><u>50.843</u></b>

Voor een bedrag van 4,7 miljoen euro heeft deze voorziening een kortlopend karakter.

De bedragen zoals opgenomen in de resultatenrekening zijn als volgt gespecificeerd:

	<i>VUT- uitkering</i>	<i>Jubileum- uitkering</i>	<i>Ziekte- kosten- premies</i>	<i>Totaal 2016</i>	<i>Totaal 2015</i>
Aan het dienstjaar toegerekend	259	243	1.311	1.813	1.857
Interest op de verplichting	136	70	647	853	615
Netto actuarieel resultaat	1.805	-81	4.512	6.236	2.563
<b>Totaal, begrepen in personeelskosten</b>	<b><u>2.200</u></b>	<b><u>232</u></b>	<b><u>6.470</u></b>	<b><u>8.902</u></b>	<b><u>5.035</u></b>

De toegepaste parameters voor de voorzieningen VUT, Jubileumuitkeringen en Ziektekostenpremies zijn:

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Discontopercentage m.b.t. voorziening VUT	0,13%	0,98%
Discontopercentage m.b.t. voorziening jubileum en ziektekostenpremie	1,31%	2,03%
Procentuele toename van salarissen	1,50%	2,50%
Indexatie (pre)pensioen	0,50%	1,00%

Daarnaast is een incidentele voorziening opgenomen van 2,5 miljoen euro voor hoofdzakelijk voorziene lasten inzake de wachtgeldregeling en voorziene lasten voor langdurig zieken dan wel arbeidsongeschikte medewerkers. Van deze incidentele voorziening heeft 1,2 miljoen euro een langlopend karakter.

### 34 Schulden uit directe verzekering

De schulden uit directe verzekering bestaan voornamelijk uit betalingen onderweg inzake uitkeringen ziektekosten, alsmede diverse verrekeningen met zorgverleners.

### 35 Overige schulden

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Rekening-courant groepsmaatschappijen	14.906	43.506
Crediteuren	11.735	8.557
Belastingen en sociale premies	7.987	7.394
Rekening-courant gelieerde rechtspersonen	-	60
Overige	5.540	4.759
	<b><u>40.168</u></b>	<b><u>64.276</u></b>

Over de rekening-courant groepsmaatschappijen en gelieerde rechtspersonen wordt geen rente berekend. Er zijn geen zekerheden gesteld, noch is een aflossingsschema overeengekomen.

### 36 Overige overlopende passiva

	<i>2016</i>	<i>2015</i>
Betalingen onderweg	91.714	20.369
Te betalen beheerskosten	17.818	17.103
Overige	11	2
	<b><u>109.543</u></b>	<b><u>37.474</u></b>



## Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

### Huurovereenkomsten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. huurt diverse bedrijfspanden van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende Verzekering Zorgverzekeraar U.A. De totale huurverplichting per 31 december 2016 bedraagt 62,8 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 4,8 miljoen euro en de verplichting langer dan 5 jaar bedraagt 38,6 miljoen euro.

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. huurt servicekantoren en overige bedrijfsruimtes van derden. De totale huurverplichting per 31 december 2016 bedraagt 1,5 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,5 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar. Twee contracten vormen een uitzondering op bovenstaande en hebben een looptijd voor onbepaalde tijd met een jaarlijkse verplichting van 0,4 miljoen euro.

### Leaseovereenkomst

De totale leaseverplichting van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. per 31 december 2016 bedraagt 2,2 miljoen euro. De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt 0,9 miljoen euro en er is geen sprake van een verplichting langer dan 5 jaar.

### Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden N.V.

Ziektekosten, die het gevolg zijn van terroristische activiteiten zijn herverzekerd bij de NHT. Onderdeel van deze herverzekeringsovereenkomst is dat kosten die landelijk, per jaar en over alle branches gezamenlijk 200 miljoen euro niet te boven gaan, voor rekening komen van de deelnemende verzekeraars. Het aandeel waarvoor Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. hierin garant staat is 5,37%.

### Zorginkoopcontracten

Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. heeft met het merendeel van de zorgaanbieders zorginkoopcontracten afgesloten met een looptijd van een jaar. Met een aantal zorgaanbieders zijn meerjarige overeenkomsten afgesloten. De hoogte van de verplichting is maximaal gelijk aan de te verwachten zorgkosten van deze zorgaanbieders.

### Fiscale positie voor de omzetbelasting

Voor de omzetbelasting bestaat een fiscale eenheid ter voorkoming van cumulatie van belastingdruk op de collectief gedragen en op bedrijfseconomische grondslagen doorberekende organisatiekosten. Deze fiscale eenheid bestaat uit Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A., Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A., OHRA Zorgverzekeringen N.V., OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V., Delta Lloyd Zorgverzekering N.V. en CZ Zorgkantoor B.V. Als gevolg van de fiscale eenheid zijn vermelde juridische entiteiten hoofdelijk aansprakelijk voor de hieruit komende rechten en verplichtingen.

## 2.5 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016

### 37 Verdiende premies eigen rekening en bijdragen

De specificatie van verdiende premies eigen rekening en bijdragen luidt als volgt:

	2016	2015
Bruto premies Zorgverzekeringswet	2.554.821	2.407.916
Bijdrage Zorginstituut Nederland (ZiNL)	3.659.933	3.783.086
Herverzekeringspremie (HKC)	25.885	36.274
	<b>6.240.639</b>	<b>6.227.276</b>

De bijdragen bestaan uit de uitkeringen van het ZiNL uit het Zorgverzekeringsfonds. In de bijdragen van het ZiNL zijn ook alle te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex post compensatiemechanismen van de risicoverevening Zvw. Een definitieve afrekening op de exploitatie van 2016, is pas op zijn vroegst mogelijk in het najaar van 2019. Bij het opstellen van de jaarrekening moet daarnaast nog gewerkt worden met schattingen van met name kosten ziekenhuiszorg, waaronder dure geneesmiddelen, kosten GGZ en de bijdragen. Dit betreft vooral de hoogte van de bijdragen gebaseerd op vereveningskenmerken op basis van zorgverbruik in euro's (niet-diagnostisch) en de gevolgen van de landelijke kostenontwikkeling op de vangnetten. Hierbij is in de bijdragen prudentie aangehouden. De schattingsmethodiek voor het bepalen van de prudentie die in de schatting van bijdrage ZiNL wordt gehanteerd is gebaseerd op scenarioanalyse. Hierbij wordt een percentage van het verschil tussen worst case en best estimate als prudentie in aanmerking genomen.

### 38 Overige technische baten eigen rekening

De specificatie overige technische baten eigen rekening luidt als volgt:

	2016	2015
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	-	1.302
Overige	18	-
	<b>18</b>	<b>1.302</b>

### 39 Uitkeringen ziektekosten eigen rekening

De specificatie van de uitkeringen ziektekosten eigen rekening luidt als volgt:

	2016	2015
Bruto uitkeringen ziektekosten	6.466.012	6.140.401
Aandeel herverzekering (HKC)	33.040	43.004
Wijziging voorziening voor te betalen uitkeringen ziektekosten	<u>-265.705</u>	<u>-128.786</u>
	<b><u>6.233.347</u></b>	<b><u>6.054.619</u></b>

CZ baseert de taxaties voor de kosten ziekenhuiszorg 2016 op de contractuele afspraken met de ziekenhuizen voor 2016. Met alle ziekenhuizen zijn contracten gesloten en hierin zijn omzetplafonds met prijs- en volumeafspraken en/of aanneemsommen opgenomen. Met betrekking tot de absolute hoogte van de ziektekosten voor met name ziekenhuiszorg en geneeskundige GGZ bestaat nog enige onzekerheid. Voor ziekenhuiszorg 2016 als gevolg van de kosten voor dure geneesmiddelen. Ook worden op grotere schaal dan voorheen contracten met ziekenhuizen en GGZ instellingen over 2016 opengebroken. Het financieel risico wordt echter deels gemitigeerd, omdat er verschillende ex post correctiemechanismen op de deelbijdragen plaatsvinden. Het betreft:

- de nacalculatie op de vaste ziekenhuiskosten;
- de toepassing van de bandbreedteregeling op de kosten van verpleging en verzorging, de geneeskundige GGZ en langdurige GGZ.

Hierdoor wordt de invloed van de onzekerheid op het resultaat beperkt.

### 40 Bedrijfskosten uit gewone bedrijfsuitoefening

De specificatie van de bedrijfskosten luidt als volgt; deze zijn exclusief afhandelingskosten:

	2016	2015
Beheers- en organisatiekosten	82.044	59.845
Beheers- en organisatiekosten met betrekking tot acquisitie	21.663	22.293
Acquisitiekosten: publicaties en reclame	4.449	6.589
Distributiekosten CZ label	15.730	15.085
Mutatie voorziening voor oninbare vorderingen	<u>2.266</u>	<u>15.385</u>
	<b><u>126.152</u></b>	<b><u>119.197</u></b>

In totaal is 118 miljoen euro doorbelast aan groepsmaatschappijen, voor de uitvoering van zorgverzekeringen, aanvullende verzekeringen en Wlz. Het bedrag van deze doorbelasting is inclusief nota-afhandelingskosten. Deze doorbelasting omvat ook een deel van de bezoldiging van bestuur en commissarissen en de honoraria van de externe accountantsorganisatie. Als gevolg daarvan zijn de toelichtingen met betrekking tot de bezoldiging bestuur en commissarissen, de toelichting WNT en de honoraria van de externe accountantsorganisatie opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A.

### 41 Overige technische lasten eigen rekening

De specificatie overige technische lasten eigen rekening luidt als volgt:

	2016	2015
Uitgaven CZ Zorgdoorbraak Fonds	1.318	714
Mutatie voorziening oninbaarheid van vorderingen op zorgverleners	<u>765</u>	<u>-</u>
	<b><u>2.083</u></b>	<b><u>714</u></b>

### 42 Opbrengsten uit beleggingen

De opbrengsten uit beleggingen zijn als volgt gespecificeerd:

	2016	2015
Opbrengst andere financiële beleggingen	-1.232	-216
Overige interestbaten	<u>587</u>	<u>2.932</u>
	<b><u>-645</u></b>	<b><u>2.716</u></b>

Door het negatieve rentepercentage op de geldmarkt is de opbrengst andere financiële beleggingen negatief.

### 43 Netto-opbrengst uit beleggingen

Het rendement op het totaal belegd vermogen bedraagt 2,1%, exclusief deelnemingen (2015: 1,3%).

Ondertekening van de jaarrekening door de Raad van Bestuur:

Tilburg, 23 maart 2017

drs. W.A. van der Meeren, voorzitter

drs. A.W.L. van Son

Ondertekening van de jaarrekening door de Raad van Commissarissen:

Tilburg, 23 maart 2017

drs. H.J.G. Hendriks, voorzitter

mr. W.K. Bischof

drs. C.J.M.M. Estourgie RBA

dr. S.C.E. Klein Nagelvoort-Schuit

ir. H.H. Raué

# Overige gegevens

Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat	109
Controleverklaring	110

### *3.1 Statutaire bepalingen over de verwerking van het resultaat*

In Artikel 2, lid 1 en 2 van de statuten van de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centrale Zorgverzekeraars groep, Zorgverzekeraar U.A. is ten aanzien van de verwerking van het resultaat opgenomen:

1. De maatschappij stelt zich ten doel met haar leden of anderen op onderlinge grondslag overeenkomsten van verzekering tegen ziektekosten te sluiten op basis van de betreffende verzekeringsvoorwaarden. Bovendien heeft de maatschappij als doel op andere wijze de gezondheidzorg in de ruimste zin van het woord te bevorderen.
2. Elk winstbejag is uitgesloten. Eventueel gemaakte overschotten zullen niet aan leden of derden worden uitgekeerd, doch worden aangewend of in reserve gehouden voor het in dit artikel omschreven doel van de maatschappij.

### 3.2 *Controleverklaring*

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de ledenraad, raad van commissarissen en raad van bestuur van Onderlinge Waarborgmaatschappij Centrale Zorgverzekeraars groep Zorgverzekeraar U.A.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Onderlinge Waarborgmaatschappij Centrale Zorgverzekeraars groep Zorgverzekeraar U.A. (hierna CZ) te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van CZ op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016
- de geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2016
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening.

Wij zijn onafhankelijk van CZ zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (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.

#### Materialiteit

Materialiteit	89 miljoen
Toegepaste benchmark	1 % van de verdiende premies eigen rekening en bijdragen van Zorginstituut Nederland (ZiNL)
Nadere toelichting	Het totaal van de verdiende premies eigen rekening en bijdragen van ZiNL wordt relevant geacht door stakeholders en betreft een relatief stabiele basis voor de bepaling van de materialiteit.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening 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 4 miljoen rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

#### Reikwijdte van de groepscontrole

CZ staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van CZ.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Zorgverzekeraar U.A. (enkelvoudig), Onderlinge Waarborgmaatschappij CZ groep Aanvullende verzekering Zorgverzekeraar U.A., OHRA Zorgverzekeringen N.V., OHRA Ziektekostenverzekeringen N.V., Delta Lloyd Zorgverzekering N.V., CZ Zorgkantoor B.V., Stichting CZ Onroerende Zaken, Stichting Huisvesting CZ Verzekeraars en Stichting CZ Lourdes. Bij deze entiteiten zijn wij zelf controlerend accountant. In totaal vertegenwoordigen bovengenoemde werkzaamheden 100% van de verdiende premies en bijdragen en 100% van het balanstotaal. Bij CZ Fund Management B.V. en Stichting CZ Fund Depositary hebben wij op grond van de geringe omvang geen controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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 onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

Risico	Onze controle-aanpak
Schattingen gehanteerd bij de bepaling van de technische voorziening voor te betalen schaden en uitkeringen ziektekosten eigen rekening	
CZ verantwoordt in de jaarrekening 2016 8.816 miljoen aan uitkeringen ziektekosten eigen rekening. Voor de nog te ontvangen schadedeclaraties heeft CZ een voorziening voor te betalen schaden van 1.891 miljoen ofwel 33,9% van het balanstotaal ultimo 2016 opgenomen.	Van belang is dat de technische voorziening voor te betalen schaden toereikend is, de uitkeringen ziektekosten juist zijn en de toelichting in de jaarrekening voldoet aan de relevante verslaggevingsstandaarden.
De berekening van deze posten bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten, gebaseerd op verschillende bronnen en aannames en is daarmee een kernpunt van onze controle.	De belangrijkste controlewerkzaamheden bestonden uit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• het kennis nemen en evalueren van de interne controle aanpak van CZ;</li> <li>• de beoordeling van de gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort en de controle van de daarbij gehanteerde basisgegevens;</li> <li>• kennis nemen van de analyse van en afloopcontrole op de (ontwikkeling van) schadeschattingen per zorgsoort, inclusief ontvangen zorgkostendeclaraties na balansdatum;</li> <li>• kennis nemen van landelijke publicaties over de ontwikkelingen van de schadelasten per soortverstrekking per schadejaar van ZN;</li> </ul>
De technische voorziening ultimo 2016 is voor zowel medische specialistische zorg als voor GGZ zorg gebaseerd op de contractafspraken, die grotendeels gemaximeerd worden door omzetplafonds en aanneemsommen. Mogelijke overschrijdingen van de contractafspraken en correcties uit materiële controles, kunnen in de komende jaren nog tot een bate leiden. Daar tegenover staat dat de nacalculatie op dure geneesmiddelen, het achteraf aanpassen (verhogen) van	



Risico	Onze controle-aanpak
<p>maximale contractafspraken en de overschrijding van de prognose voor niet gecontracteerde zorg nog kan leiden tot een aanvullende last.</p> <p>Voor de medisch specialistische zorg (MSZ) en de GGZ zijn in 2016 zelfonderzoeken uitgevoerd, die vervolgens door de expertcommissie van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) worden beoordeeld. Deze beoordeling is voor de GGZ 2014 nog onderhanden. Voor het schadejaar 2015 (GGZ) en 2016 (MSZ en GGZ) dienen de rechtmatigheidscontroles nog te worden afgerond. Hiervoor is een inschatting ten behoeve van de jaarrekening 2016 gemaakt.</p> <p>Bij de bepaling van de technische voorziening is rekening gehouden met toekomstige correcties uit de nog af te wikkelen en uit te voeren zelfonderzoeken. Deze correcties worden deels gemitigeerd door overschrijdingen van omzetplafonds.</p> <p>Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de grondslagen zoals opgenomen op pagina 80 en de toelichting op de technische voorziening voor te betalen schade op pagina 87.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het toetsen van opzet, bestaan en werking van de interne beheersingsmaatregelen inclusief de IT-systemen voor zover wij dit in het kader van de jaarrekeningcontrole noodzakelijk achten.</li> </ul> <p>Wij hebben de gehanteerde veronderstellingen en uitkomsten getoetst aan de hand van onze kennis van ontwikkelingen bij CZ en onze verwachtingen gebaseerd op historische ervaringsgegevens en marktkennis (ZN ramingen). Hierbij zijn tevens actuariële specialisten ingezet.</p> <p>Wij achten de gehanteerde methodiek en uitkomsten aanvaardbaar.</p> <p>Tevens voldoet de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden.</p>

Risico	Onze controle-aanpak
<p data-bbox="185 422 1202 491"><b>Bepaling van de vereveningsbijdrage van het Zorginstituut Nederland inclusief vorderingenpositie</b></p> <p data-bbox="185 502 1202 746">CZ ontvangt jaarlijks van Zorginstituut Nederland (ZiNL) een significante bijdrage uit het Zorgvereveningsfonds. Ultimo boekjaar leiden de nog af te rekenen bijdragen met ZiNL tot een significante vordering van 1.534 miljoen ofwel 27,5% van het balanstotaal ultimo 2016. De berekening van de vereveningsbijdragen van ZiNL bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige inkomsten (het duurt circa drie tot vier jaar voordat een budgetjaar door ZiNL kan worden vastgesteld) en is daarmee een kernpunt van onze controle.</p> <p data-bbox="185 783 1202 917">Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting op de werking van het risicovereveningsmodel op de basisverzekering zoals opgenomen op pagina 97-99, de toelichting van de rekening courant ZiNL op pagina 85 en de verdiende premies eigen rekening en bijdragen op pagina 89.</p>	<p data-bbox="1202 502 2078 603">Van belang is dat de vereveningsbijdrage en de daarmee samenhangende vordering juist en volledig zijn en de toelichting in de jaarrekening voldoet aan de relevante verslaggevingsstandaarden.</p> <p data-bbox="1202 608 2078 639">Onze belangrijkste controlewerkzaamheden bestonden uit:</p> <ul data-bbox="1202 644 2078 991" style="list-style-type: none"> <li>• het afstemmen van de uitgangspunten en mutaties in bijdragen per budgetjaar met brieven inzake voorlopige en definitieve vaststelling van bijdragen van ZiNL en het kennisnemen en verklaren van de afwijkingen ten opzichte van voorgaande jaren;</li> <li>• het beoordelen van de sectorinformatie van ZN (en de benoemde ontwikkelingen) ten opzichte van de door CZ gehanteerde uitgangspunten/ontwikkelingen en berekende prudentie;</li> <li>• het beoordelen van de basisgegevens die door CZ zijn gebruikt en het beoordelen van de uitkomsten aan de hand van onze kennis van ontwikkelingen bij CZ.</li> </ul> <p data-bbox="1202 1027 2078 1059">Wij achten de gehanteerde methodiek en uitkomsten aanvaardbaar.</p> <p data-bbox="1202 1096 2078 1160">Tevens voldoet de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden.</p>
<p data-bbox="185 1177 1202 1209"><b>Toereikendheid van de technische voorziening voor lopende risico's</b></p> <p data-bbox="185 1220 1202 1359">In november 2016 heeft CZ de premie 2017 voor de verschillende zorgverzekeringen (basisverzekering, aanvullende verzekering) per label gepubliceerd. Deze premies zijn voorcalculatorisch niet kostendekkend en daarom is een voorziening voor lopende risico's van 436 miljoen bepaald, ofwel 7,8% van</p>	<p data-bbox="1202 1220 2078 1359">Van belang is dat de voorziening voor lopende risico's toereikend is en de toelichting in de jaarrekening voldoet aan de relevante verslaggevingsstandaarden. Onze belangrijkste controlewerkzaamheden bestonden uit:</p>

Risico	Onze controle-aanpak
<p>het balanstotaal ultimo 2016, welke is opgenomen onder de technische voorzieningen. De berekening van de technische voorziening voor lopende risico's bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten en is daarmee een kernpunt in onze controle.</p> <p>CZ gebruikt hierbij verschillende assumpties om deze uitkomsten in te schatten. Dit betreft met name de inschatting van de bijdrage ZiNL en de zorgkostenprognose voor 2017.</p> <p>Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de grondslagen zoals opgenomen op pagina 80 en de toelichting op de technische voorziening voor lopende risico's op pagina 87.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toetsing van de interne controles die door CZ zijn uitgevoerd;</li> <li>• afstemming met uitgangspunten zoals gehanteerd bij het opstellen van de premiestelling 2017;</li> <li>• de beoordeling van de gehanteerde reserveringsmethodiek;</li> <li>• kennis nemen van publicaties van ZiNL over de voor het schadejaar 2017 te verwachten bijdragen uit het Zorgverzekeringsfonds;</li> <li>• kennis nemen van landelijke publicaties over de ontwikkeling van de schadelasten per soort verstrekking voor schadejaar 2017 van ZN;</li> <li>• het beoordelen van de geschatte zorgkosten aan de hand van de (geschatte) realisatie zorgkosten 2016, begroting 2017 en de afgesloten zorginkoopcontracten 2017.</li> </ul> <p>Wij hebben de gehanteerde veronderstellingen en uitkomsten getoetst aan de hand van onze kennis van ontwikkelingen bij CZ en onze verwachtingen gebaseerd op marktkennis (ZN ramingen). Hierbij zijn tevens actuariële specialisten ingezet.</p> <p>Wij achten de gehanteerde methodiek en uitkomsten aanvaardbaar.</p> <p>Tevens voldoet de toelichting aan de relevante verslaggevingsstandaarden.</p>
<p><b>Juiste berekening van de SCR ratio</b></p>	
<p>De SCR-ratio zoals die onder Solvency II wordt bepaald is het quotiënt van de Eligible Own Funds (EOF) en de berekende Solvency Capital Requirement (SCR). De bepaling van de ratio omvat complexe berekeningen waarin significante schattingen zijn opgenomen. De berekening van de SCR is daarmee een kernpunt van onze controle.</p>	<p>Onze belangrijkste controlewerkzaamheden ten aanzien van de juiste berekening van de SCR-ratio bestonden uit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis nemen van het proces van de totstandkoming van de EOF, SCR en de SCR ratio;</li> <li>• toetsing van de interne controles die door CZ zijn uitgevoerd;</li> </ul>

Risico	Onze controle-aanpak
<p>CZ heeft in de jaarrekening 2016 de Solvency Capital Requirement ratio (SCR ratio) opgenomen. De geconsolideerde SCR ratio van CZ bedraagt ultimo 2016 173%. De raad van bestuur hanteert een minimum interventieniveau van 120%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennis nemen van de Own Risk and Solvency Assessment (ORSA);</li> <li>• het beoordelen van de verwerking van de pensioenregeling van Stichting Bedrijfstak Pensioenfonds Zorgverzekeraars;</li> <li>• het beoordelen van de datakwaliteit van de basisgegevens die door CZ zijn gebruikt;</li> </ul>
<p>De SCR omvat een risicomarge. De zorgverzekeraarsbranche is momenteel nog in overleg met DNB over de juiste bepaling van de risicomarge voor de afwikkeling van het schadejaar 2017.</p> <p>Voor een nadere toelichting verwijzen wij naar de toelichting in de jaarrekening op pagina 86.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaststellen dat bij de berekening van de SCR-ratio de bepalingen van de richtlijn Solvabiliteit II, de gedelegeerde verordening, de richtsnoeren zoals uitgebracht door EIOPA en de Q&amp;A's zoals gepubliceerd door DNB in acht zijn genomen.</li> </ul> <p>Wij hebben de berekeningen getoetst. Hierbij zijn tevens actuariële specialisten ingezet.</p> <p>Wij achten de gehanteerde methodiek en uitkomsten aanvaardbaar.</p>

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

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.

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. 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.

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- of regelgeving gestelde vereisten

### Benoeming

Wij zijn door de raad van commissarissen op 15 december 2006 benoemd als accountant van CZ vanaf de controle van het boekjaar 2007 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden voor de jaarrekening

### 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 Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector (WNT). In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de onderneming te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit 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 entiteit.

#### 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.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude 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. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. 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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- 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 bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige 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 de raad 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 kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 23 maart 2017

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Verhagen RA









**Alles voor betere zorg**