



Met hart voor zinnige zorg

**Maatschappelijk**  
**Jaarverslag**  
**2019**  
Coöperatie VGZ



# Inhoudsopgave



- 1 Voorwoord
- 2 Over dit verslag
- 3 2019 in vogelvlucht



## 4 Kerncijfers en toelichting



## 5 Profiel



## 6 Missie en visie



## 7 RvC verslag



## 8 Leden



## 9 Onze medewerkers



## 10 Maatschappij



## 11 Governance en risicomanagement



## 12 Jaarrekening

### Bijlagen

- Bijlage A Verklaring interne beheersing
- Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie
- Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering
- Bijlage D MVO / duurzaamheid
- Bijlage E Stakeholderdialogoog
- Bijlage F Materiële aspecten
- Bijlage G Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag
- Bijlage H Gegevens RvB, RvC en LR
- Bijlage I Sociale kengetallen
- Bijlage J Begrippenlijst
- Bijlage K Managementaanpak materiële onderwerpen & SDG's
- Bijlage L GRI tabel



# 1 Voorwoord

De focus op zinnige zorg blijft onverminderd belangrijk. Hoewel de zorggroei afneemt, zijn de zorgkosten in Nederland ook in 2019 gestegen. Steeds meer partijen zien en ervaren de impact van dit toenemend maatschappelijke probleem. Als er niet structureel iets verandert, is de toegang tot goede zorg in de toekomst niet langer zeker.

Naast de oplopende zorgkosten, staat onze goede zorg in toenemende mate onder druk vanwege het tekort aan personeel. Zorginstellingen en -verzekeraars erkennen deze urgentie én vertalen deze steeds vaker naar een andere aanpak van de inhoud, financiering en de organisatie van de zorg. Betere zorg én verlaging van de kosten of inzet van personeel kunnen wel degelijk samengaan.

In nauwe samenwerking met zorgprofessionals hebben we in 2019 goede resultaten geboekt. We zien daar krachtige voorbeelden van bij onze alliantiepartners, twaalf ziekenhuizen, vier GGZ-instellingen en twee thuiszorgorganisaties. Ook het aantal meerjarenafspraken met andere aanbieders groeit.

Het netwerk Zinnige Zorg werd daarnaast groter door de toetreding van thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Gesprekken met enkele andere kandidaten zijn in een vergevorderd stadium. Ook zagen we een forse toename van het aantal initiatieven van zorgaanbieders, de zogenaamde good practices en de adoptie daarvan door andere zorginstellingen.

Om het tij op nog grotere schaal te keren is een breed draagvlak voor een andere, zinnige, aanpak nodig. Dit ontstaat niet vanzelf. Veel veranderingen brengen in de praktijk spanningen met zich mee. Ook in 2019 hebben we dit ervaren.

Zo stelden veel ziekenhuizen hogere financiële eisen bij de contractonderhandelingen, terwijl wij samen in het hoofdlijnenakkoord MSZ hebben besloten om de stijging van de

zorgkosten te beteugelen. Ook onze nieuwe manier van contracteren voor diagnostiek en trombosezorg stuitte op verschillende plekken op weerstand. Het offertetraject leidde echter ook tot een veel intensievere samenwerking en concentratie van zorg, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van het laboratoriumonderzoek.

Ook op andere terreinen zoeken we naar antwoorden op grote maatschappelijke zorgvraagstukken. Ons zorgkantoor speelt een steeds actievere rol bij de aanpak van wachtlijden in de ouderenzorg. Dit doet zij onder meer door intensieve samenwerking met gemeenten en betere afstemming tussen zorgverleners in de eerste en tweede lijn. Op het terrein van 'Meer tijd voor de Patiënt' zetten we nu ook een forse stap in de regio Gorinchem, door een meerjarenafspraken te maken met de huisartsengroep in die regio én het Beatrixziekenhuis. Zo breiden we elk jaar de samenwerking met huisartsen op dit terrein uit.

Dankzij de zinnige zorg-aanpak, maar ook door goede afspraken over zorginkoop en een continu kritische houding ten opzichte van onze eigen kosten, konden we in november een scherpe premie voor 2020 bekend maken. Na een snelle groei van 200.000 nieuwe klanten per 1 januari 2019, hebben we onze marktpositie geconsolideerd. We beëindigden per 1 januari 2020 de samenwerking met Aevitae. De uitstroom van deze verzekerden (circa 150.000) was een bewuste keuze. Het was het sluitstuk van de beslissing om afscheid te nemen van volmachten vanwege de hoge administratieve lasten van dit soort constructies. We bieden onze klanten daarmee een scherpe premie, een passend aanbod en toenemende digitale dienstverlening (extra gemak voor onze verzekerden). Dankzij onze agile-organisatie zijn we niet alleen efficiënt, maar ook steeds wendbaarder. Daarmee kunnen we snel inspelen op de veranderende behoefte van de markt en van andere stakeholders om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden.



Ook in 2020 streven we naar een verder groeiend draagvlak onder diverse stakeholders voor onze ambitie en aanpak. De politiek en een groeiend aantal zorgaanbieders zien en erkennen het belang van die aanpak steeds meer. Dit brede draagvlak is belangrijk om te slagen in onze gezamenlijke verantwoordelijkheid: met elkaar de zorg ook in de toekomst voor iedereen toegankelijk houden.

Per 1 april 2020 start Tom Kliphuis als CEO bij Vivat. Wij bedanken hem voor zijn energieke inzet voor Coöperatie VGZ.

Bij het opstellen van dit maatschappelijk verslag, in het voorjaar van 2020, zijn we als samenleving geconfronteerd met het coronavirus. De impact op de Nederlandse samenleving en het gezondheidsstelsel is aanzienlijk. Op dit moment is nog niet in te schatten hoe groot de financiële gevolgen hiervan zijn, ook niet voor VGZ. De risico's voor ons hebben betrekking op hogere zorgkosten en daling van de waarde van de beleggingen. Daarnaast doen we al het mogelijke binnen ons werkveld om de zorgaanbieders zo goed mogelijk te faciliteren en te kijken waar we het voor hen makkelijker kunnen maken.

Ab Klink en Kees Hamster



## 2 Over dit verslag

Dit is het geïntegreerde maatschappelijk jaarverslag van Coöperatie VGZ u.a. over het kalenderjaar 2019. In dit verslag vertellen wij hoe wij de zorg voor onze leden toegankelijk houden. De wensen van onze stakeholders zijn leidend voor de opzet en inhoud van het verslag – zie hiervoor ook de [materialiteitsmatrix](#). Door stil te staan bij de bedrijfsvoering, onze strategie en de bereikte resultaten, laat dit jaarverslag zien hoe wij tussen de uiteenlopende wensen van belanghebbenden de balans zoeken en vinden.

Daar waar we korthedshalve spreken over VGZ of Coöperatie VGZ, bedoelen wij steeds Coöperatie VGZ u.a. met alle entiteiten die onder Coöperatie VGZ u.a. vallen. Dat zijn:

VGZ Zorgverzekeraar nv	Holding VGZ bv
nv Univé Zorg	VGZ Vastgoed bv
nv Zorgverzekeraar UMC	VGZ Curare bv
IZA Zorgverzekeraar nv	VGZ Organisatie bv
VGZ Zorgkantoor bv	Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ

### Totstandkoming

Net als de voorgaande maatschappelijk jaarverslagen geeft ook dit verslag een inkijk in de manier waarop we als VGZ impact hebben. Onze focus ligt daarbij op verbetering van de toegankelijkheid van zorg in Nederland. Het sociaal jaarverslag en de jaarrekening zijn geïntegreerd in dit verslag. Om in dit verslag een transparant en integraal beeld te geven, maken we gebruik van de criteria uit de Global Reporting Initiative (GRI) versie G-4 (Core) en de transparantiebenchmark. Op basis van deze rapportagestandaarden en ontvangen feedback, werken we jaarlijks aan verbetering van ons jaarverslag. Zo informeren wij onze belanghebbenden steeds beter. Uw suggesties en overige opmerkingen over dit verslag zijn van harte welkom via [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

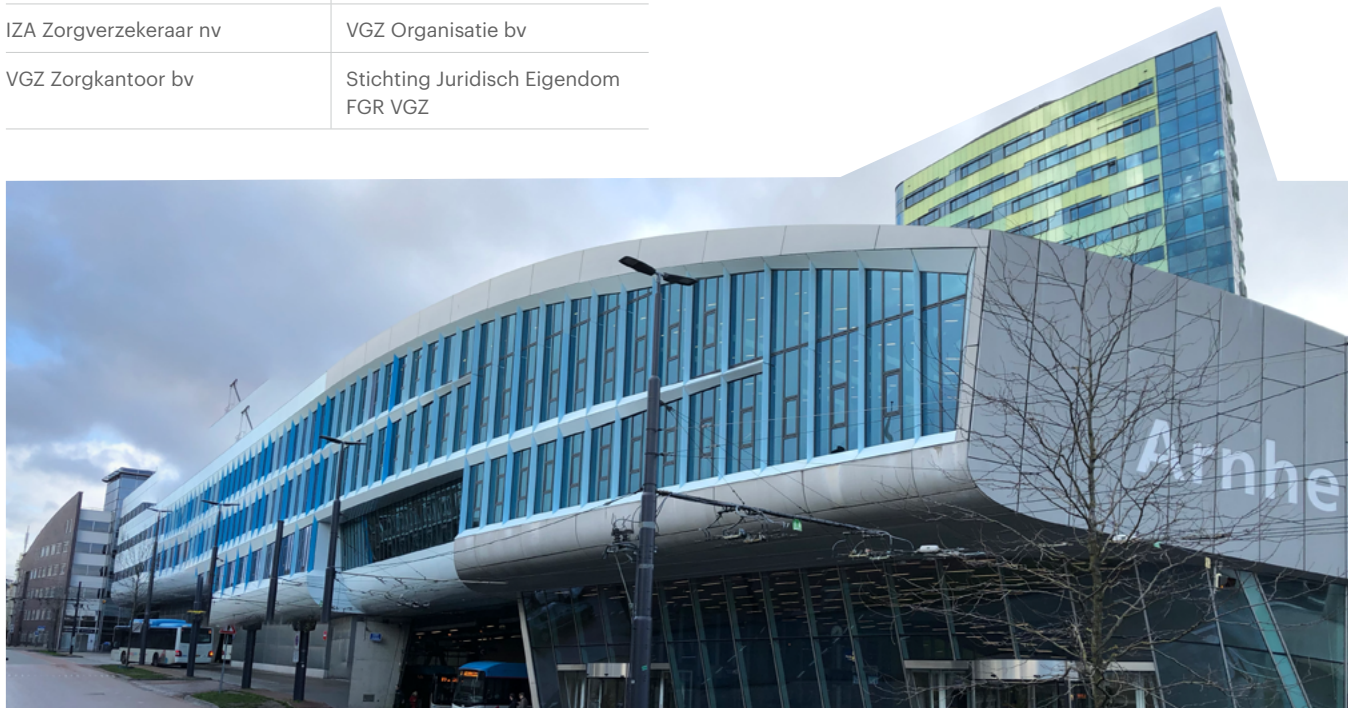
### Leeswijzer

Dit maatschappelijk jaarverslag is als PDF-document te downloaden van [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl). Dit digitale verslag heeft zoekmogelijkheden op hoofdstukniveau. In de tekst verwijzen links naar meer informatie.

Het verslag begint met een voorwoord van Tom Kliphuis, voorzitter van de Raad van Bestuur (RvB). Vervolgens treft u de meest aansprekende resultaten en kerncijfers van 2019 aan, plus het profiel van onze organisatie. Het hoofdstuk erna gaat in op de belangrijkste ontwikkelingen, de strategie en de strategische prioriteiten en doelen. Over de wijze waarop de Raad van Commissarissen (RvC) toezicht houdt op onze strategie, leest u daarna.

Vervolgens beschrijven we per stakeholder de belangrijkste doelen, de acties die we daarvoor op touw zetten en de uiteindelijke resultaten. Zo beschrijft hoofdstuk 8 hoe wij wensen van leden inventariseren en hoe we daarmee onze dienstverlening verder verbeteren. Ook leest u welke rol de Ledenraad hierin heeft.

In het deel over onze medewerkers vertellen we hoe wij hen helpen vitaal te blijven en hoe we onze organisatie steeds wendbaarder maken. Hoofdstuk 10 geeft een toelichting op hoe we omgaan met maatschappelijk belangen. Daar vertellen we hoe wij onze kerntaak (het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van zorg) uitvoeren en hoe wij omgaan met andere maatschappelijk relevante onderwerpen zoals beleggen en milieuzorg. Het deel over corporate governance en risicomanagement beschrijft de bestuursstructuur en het risicomanagementsysteem van onze organisatie, plus de beheersing van strategische risico's en de compliance aan de belangrijkste wet- en regelgeving. In de bijlagen treft u onder meer de verklaring van de RvB over de interne beheersing, de verklaring over de niet-financiële gegevens en de begrippenlijst aan. De jaarrekening is vanaf pagina 77 opgenomen.





# 3 2019 in vogelvlucht

## Klant



4,0 miljoen verzekerden (3,8)



11.545 miljoen zorgkosten (10.559)



23% marktaandeel (22%)



7 NPS (4)

## Zorg



113 Good Practices (72)



18 Alliantiepartners (15)



7 Regio's Wlz (7)

## Financiën



€ 11.864 miljoen omzet (€ 11.030)



143% solvabiliteit SII (141%)



€ 373 miljoen bedrijfskosten (€ 345)



€ 68 miljoen resultaat (€ 81)

## Organisatie



1.827 medewerkers (1.914)



+7 eNPS medewerkers-tevredenheid (+25)



3,1% ziekteverzuim (3,4%)



€ 3,6 miljoen opleidingskosten (€ 3,4)



9,8% CO<sub>2</sub>reductie (4,6%)







## 4 Kerncijfers en toelichting

Kerncijfers Coöperatie VGZ	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Aantal verzekerden</b>					
- per 31 december	4.034.000	3.823.000	4.059.000	4.080.000	4.161.000
- gemiddeld	4.026.000	3.819.000	4.053.000	4.071.000	4.154.000
<b>Verdiende premies en bijdragen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	11.864	11.030	10.903	10.528	10.644
- per verzekerde	€ 2.947	€ 2.888	€ 2.690	€ 2.586	€ 2.562
<b>Zorgkosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	11.545	10.559	10.661	10.244	10.052
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	97%	96%	98%	97%	94%
- per verzekerde	€ 2.868	€ 2.765	€ 2.630	€ 2.516	€ 2.420
<b>Bedrijfskosten</b>					
- totaal (in miljoenen euro's) *	373	345	369	399	446
- als % van de verdiende premies en bijdragen eigen rekening	3,1%	3,1%	3,4%	3,8%	4,2%
- per verzekerde	€ 93	€ 90	€ 91	€ 98	€ 107
<b>Beleggingsopbrengsten (in miljoenen euro's)</b>	118	-28	28	33	55
<b>Totaal resultaat (in miljoenen euro's)</b>	68	81	-107	-76	214
<b>Eigen vermogen</b>					
- totaal (in miljoenen euro's)	2.523	2.452	2.366	2.464	2.540
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency I)					225%
- als % van de vereiste solvabiliteit (Solvency II)	143%	141%	141%	149%	
<b>Balanstotaal (in miljoenen euro's)</b>	7.107	6.787	6.918	7.088	7.674

\* Dit betreft de totale bedrijfskosten exclusief schadebehandelingskosten en inclusief de bedrijfskosten van het zorgkantoor.  
 Meer informatie hierover staat in de [jaarrekening](#)

### Toelichting kerncijfers

#### Financieel resultaat

Coöperatie VGZ heeft in 2019 een positief resultaat behaald van € 68 miljoen (2018: € 81 miljoen). Dit is in belangrijke mate toe te schrijven aan een positief beleggingsresultaat van € 118 miljoen. Onze beleggingsportefeuille heeft eind 2019 een omvang van circa € 3 miljard.

Als we de beleggingsresultaten buiten beschouwing laten, boekten we over 2019 een verlies van € 50 miljoen. Dit wordt voor € 30 miljoen veroorzaakt door bijstellingen van reserveringen voor zorgkosten met betrekking tot voorgaande jaren. Onze zorgkosten stegen in 2019 met bijna € 1 miljard. Van alle verdiende premies en eigen bijdragen keren we 97% uit aan zorgkosten. Dit is per verzekerde € 2.865. (2018: € 2.765).

Coöperatie VGZ heeft géén winstoogmerk. Onze zinnige zorg strategie is erop gericht zorg voor iedereen betaalbaar te houden, ook in de toekomst.

#### Groei aantal verzekerden

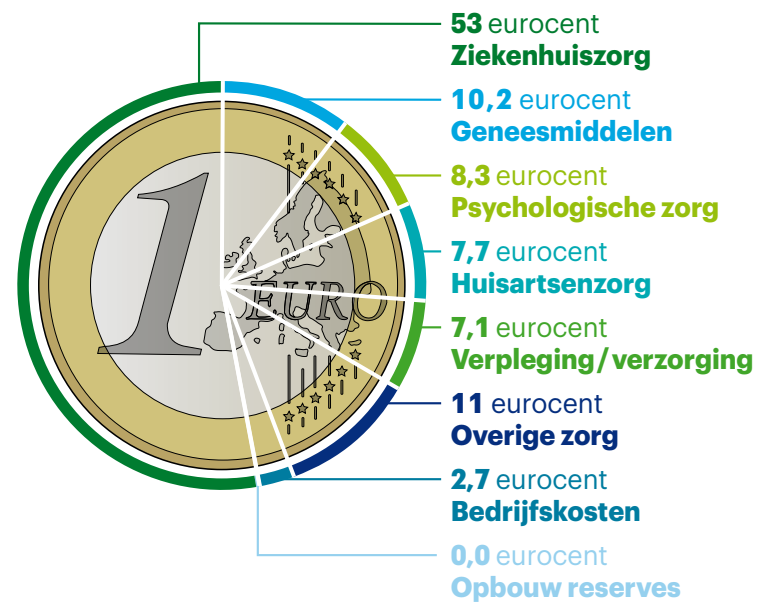
Wij streven naar een goede verzekering met een stabiele, betaalbare premie voor al onze leden. Door de structureel scherpe premie nam ons verzekerdenbestand in 2019 toe met ongeveer 211.000 klanten tot 4.034.000. Eind 2019 beëindigden we de samenwerking met de laatste volmacht. Per 1 januari 2020 bedraagt het aantal verzekerden van alle acht merken van Coöperatie VGZ: 3.873.000.

### Bedrijfskosten licht gestegen door reorganisatie

Ook in 2019 hebben we extra geïnvesteerd om onze bedrijfskosten op lange termijn blijvend te verlagen. De veranderingen zijn voornamelijk gericht op een verdere digitale transformatie en eenduidiger producten en processen. Vanwege deze reorganisatiekosten vielen de totale bedrijfskosten in 2019 (€ 373 miljoen) hoger uit dan in 2018 (€ 345 miljoen). Gecorrigeerd voor deze incidentele reorganisatiekosten zijn de bedrijfskosten per verzekerde circa 2% gedaald ten opzichte van 2018. Dit is in lijn met de daling van de voorgaande jaren.

### Solvabiliteit

Coöperatie VGZ heeft ultimo 2019 een eigen vermogen van circa € 2,5 miljard en een solvabiliteitsratio van 143%. Om onze leden ook in de toekomst een stabiel premiebeleid te kunnen blijven bieden, streven we naar een solvabiliteit tussen de 120 en 140%. Om jaarlijkse grote fluctuaties in de premie te vermijden, is onze doelstelling om het vermogen boven de doelsolvabiliteit in 3 jaar te verrekenen in de premie.







## 5 Profiel

Onze organisatie

Onze merken

Waardecreatie en positionering in de keten

Onze organisatiestructuur

Eigendomsstructuur van VGZ



# 5 Profiel

## Onze organisatie

De geschiedenis van Coöperatie VGZ gaat ruim 275 jaar terug. Sindsdien is er veel veranderd, maar de coöperatieve gedachte waarop VGZ was gestoeld, heeft de tand des tijds uitstekend doorstaan. In essentie vervult Coöperatie VGZ nog steeds dezelfde taak; zorgen voor de vergoeding van onverwacht hoge zorgkosten en toegang tot goede zorg in ruil voor een betaalbare premie. Coöperatie VGZ heeft geen winstoogmerk. Eind 2019 waren 4 miljoen Nederlanders verzekerd bij Coöperatie VGZ. Wij bieden in Nederland ziektekostenverzekeringen aan via onze verzekeraars. Deze zorgverzekeraars bieden een basisverzekering op grond van de Zorgverzekeringswet en aanvullende verzekeringen voor ziektekostenrisico's die geen dekking kennen in de basiszorgverzekering.

Coöperatie VGZ biedt natura-, restitutie- en select-producten:

- bij een naturaverzekering kunnen leden bij een groot aantal zorgaanbieders aankloppen met een zorgvraag. Bij zorgaanbieders die een contract hebben met VGZ krijgen onze leden maximaal 100% vergoed. Bij een zorgaanbieder zonder contract krijgen leden maximaal 80% van het gemiddeld gecontracteerd tarief vergoed;
- bij een restitutieverzekering kunnen leden bij iedere zorgaanbieder aankloppen met een zorgvraag. Het maakt voor de vergoeding niet uit of de zorgaanbieder wel of geen contract met VGZ heeft afgesloten. Leden krijgen bij alle zorgaanbieders maximaal 100% van het marktconform tarief vergoed;
- bij een select-verzekering kunnen onze leden terecht bij zorgaanbieders die een contract hebben met VGZ (beprekter dan bij natura). Hier krijgen zij maximaal 100% vergoed. Bij een zorgaanbieder zonder contract krijgen leden maximaal 75% (Univé Select en Bewuzt) of 80% (Gewoon-ZEKUR) van het gemiddeld gecontracteerd tarief vergoed;

- daarnaast kunnen onze leden kiezen voor verschillende aanvullende verzekeringen en tandartsverzekeringen die aansluiten bij de individuele zorgbehoeften die niet worden vergoed vanuit de basisverzekering, bijvoorbeeld voor brillen en lenzen, fysiotherapie en hulpmiddelen.

Naast onze individuele leden als klantgroep, bedienen wij ook werkgevers. We bieden hen specifieke producten aan, zoals collectieve zorgverzekeringen en bedrijfsgezondheidsproducten. Daarmee vergroten we de vitaliteit van medewerkers en garanderen we snelle en passende zorg bij uitval. Daarnaast kunnen individuele Nederlanders via anderzortige collectiviteiten klant worden bij VGZ, zoals bijvoorbeeld via een patiëntenvereniging (horizontale collectiviteit). Onze leden wonen in heel Nederland, met een concentratie in het zuiden van het land en in Noord-Holland. Naast de Zorgverzekeringswet voerden we in 2019 de Wet langdurige zorg (Wlz) in zeven regio's uit via de Wlz-uitvoerder van VGZ; de zorgkantoren. Onze organisatie telt vier vestigingen: Arnhem (hoofdkantoor), Eindhoven en de satellietkantoren in Alkmaar en Gorinchem.

## Onze merken

Coöperatie VGZ bestuurt vier zorgverzekeraars, die elk een eigen productenpakket hebben en zich met de hiernaast genoemde merken richten op specifieke doelgroepen. We hebben een breed distributienetwerk. Zo voeren we zorgverzekeringen uit onder verschillende merknamen en werken we samen met diverse partners, verzekeringsintermediairs en volmachtbedrijf Aevitae, waarvan we per 1 januari 2020 afscheid nemen.

## Aantal verzekerden per 31/12/19

	VGZ	1.820.000
	Bewuzt	212.500
	Unive	752.250
	Zorgzaam	88.500
	ZEKUR	152.000
	IZA VNG	435.000
	IZZ Zorgverzekering door VGZ	446.500
	UMC	127.250
<b>TOTAAL</b>		<b>4.034.000</b>



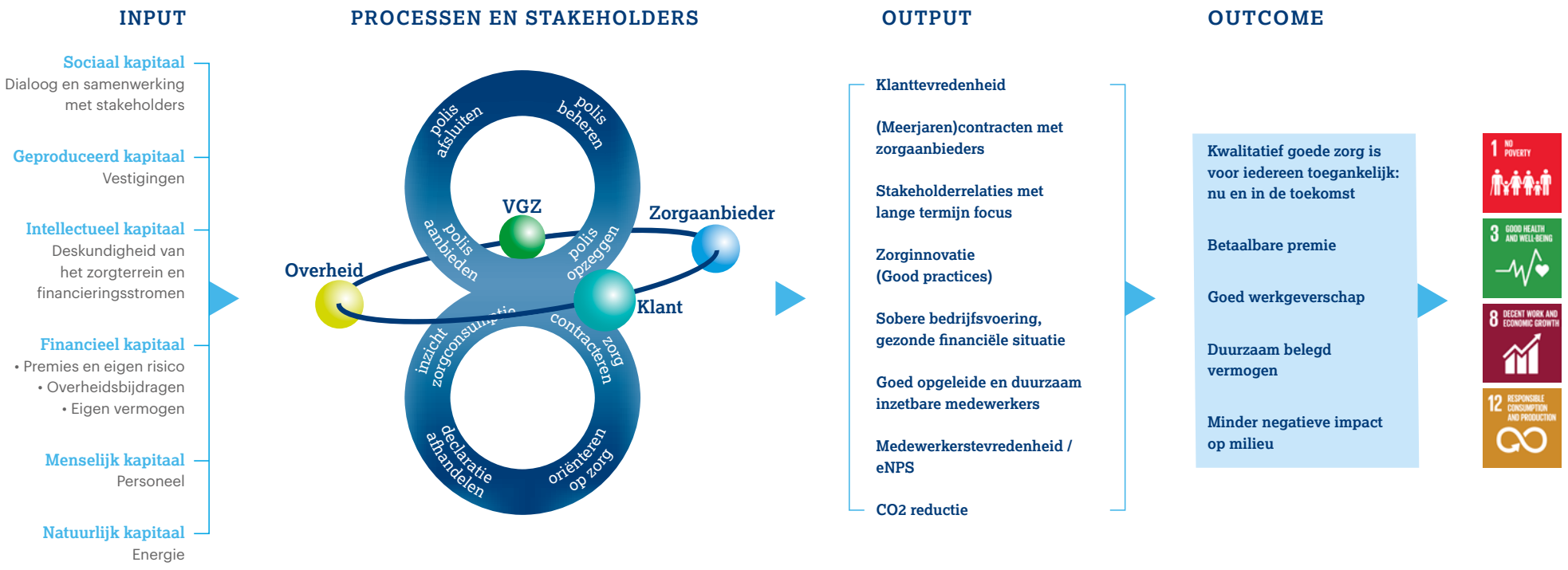


## Waardecreatie en positionering in de keten

De Nederlandse overheid draagt zorg voor de gezondheid en het welzijn van de Nederlandse bevolking (SDG 3). Zij heeft hiertoe een omgeving gecreëerd van gereguleerde marktwerking. De zorgverzekeraars hebben de opdracht gekregen om te zorgen voor het beschikbaar, toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg voor alle inwoners van Nederland, door inkoop van zorg bij met name zorgaanbieders in Nederland. De feitelijke zorgverlening aan onze leden gebeurt door zorgaanbieders in zowel de eerste-, de tweede- als de derdelijnszorg. Onderstaand schema geeft ons bedrijfsmodel weer\*.

Het schema laat ook zien hoe wij input uit onze samenwerking met stakeholders omzetten in onze acht kernprocessen. Daarmee komen we tot een concreet resultaat dat waarde toevoegt aan de samenleving. De acht kernprocessen vormen een interne keten door een onderlinge verbondenheid, terwijl gelijktijdig sprake is van afzonderlijke processen gericht op een specifieke behoefte. We spelen in op de kansen en ontwikkelingen die zich in de samenleving voordoen. Bij VGZ onderscheiden we ons van andere zorgverzekeraars door de invulling die wij geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg betaalbaar te houden. Dat doen wij door de nadruk te leggen op samenwerking met andere zorgpartijen.

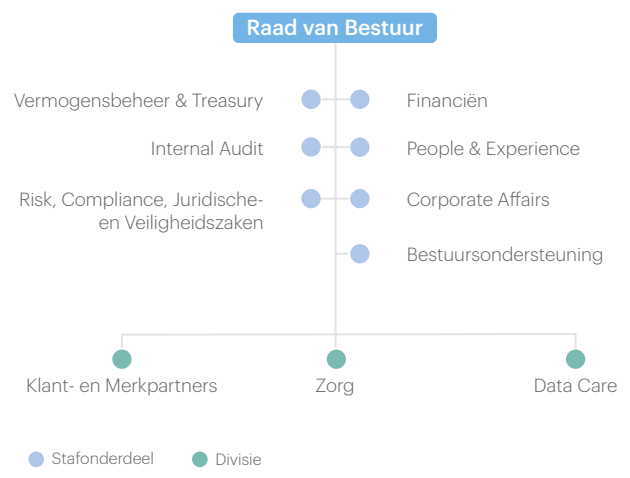
We luisteren naar zorgaanbieders en patiëntorganisaties om te horen waar kansen liggen voor kwaliteitsverbetering én kostenreductie. Als zorgverzekeraar faciliteren we de transitie naar betere en betaalbare zorg door toepassing van nieuwe financieringsvormen en het stimuleren van kennisdeling over zinnige zorg. Samen de risico's opvangen en de zorg betaalbaar houden; dat is de waarde die wij toevoegen voor onze leden en de maatschappij. Zo staat het ook in onze missie, visie en strategie. Dit doen wij door voor onze leden zorg in te kopen en vervolgens zorg te vergoeden. Deze vergoeding vindt plaats op basis van de zorgverzekeringpolis, die door een risico-dekking zorgt voor solidariteit met en voor iedereen.



\* Het bedrijfsmodel. Over de onderwerpen die buiten het strategisch kader van VGZ vallen, rapporteren we niet of slechts in beperkte mate in dit verslag. Meer over ons beleid rond duurzaamheid is te lezen in het hoofdstuk 'Maatschappij' en in onze verklaring over niet financiële informatie. Zie ook [Bijlage K](#) "Managementaanpak materiele onderwerpen & SDG's".

## Onze organisatiestructuur

De Raad van Bestuur stuurt drie divisies en zeven stafonderdelen aan. Zie hiervoor het organogram.



## Eigendomsstructuur van VGZ

Coöperatie VGZ is (indirect) enig bestuurder van alle groepsvennootschappen. Coöperatie VGZ, de verschillende zorgverzekeraars en de Wlz-uitvoerder (VGZ Zorgkantoor) die zij bestuurt, hebben elk een eigen Raad van Commissarissen (RvC). De personele samenstelling van al deze RvC's is gelijk. Stichting VIT Gezondheidszorg is – vanwege een gewijzigd doel – hernoemd naar Stichting Langer Gezond. De groepsrelatie is per 29 mei 2019 ook verbroken door benoeming van een ander bestuur en toezichthoudend orgaan. De verzekeraars hebben voor de uitvoering van hun werkzaamheden overeenkomsten met VGZ Organisatie B.V. gesloten. VGZ Organisatie B.V. fungeert als werkorganisatie voor de zorgverzekeraars en de overige rechtspersonen die onderdeel uitmaken van de VGZ-groep. Coöperatie VGZ u.a. is 100 procent aandeelhouder van de zorgverzekeraars, de werkorganisatie VGZ Organisatie B.V. en Holding VGZ B.V. Deze laatstgenoemde vennootschap heeft drie besloten vennootschappen als volle dochters, waarin aanvullende en ondersteunende activiteiten zijn ondergebracht.

Dochtervennootschap	Doelstelling
VGZ Curare bv	Gezamenlijke inkoop preferente medicijnen
VGZ Vastgoed bv	Verwerven, realiseren, beheren en exploiteren van vastgoed
VGZ Zorgkantoor bv	Optreden als uitvoerder in de zin van de Wet langdurige zorg

## Juridische structuur

Bij Coöperatie VGZ streven we naar een duidelijke juridische structuur. Dat vereenvoudigt ook onze besluitvorming en de uitvoering daarvan. Dit maakt dat we sneller kunnen inspelen op veranderingen. Waar de toegevoegde waarde beperkt is, besluiten we om entiteiten op te heffen. Zo hield VGZ voor de Zorg N.V. per 27 september 2019 op te bestaan door de fusie met VGZ Zorgverzekeraar N.V.







## 6 Missie en visie

Ontwikkelingen in het zorgveld

Stakeholders

Waarde creëren: onze missie en visie

Zinnige zorg

Zorginkoop: beschikbaarheid van zorg garanderen

Maatschappelijke discussies

Focus in 2019

Risicobereidheid

VGZ in de toekomst



## 6 Missie en visie

Zinnige zorg werkt. In 2019 was het verder verbreden van de zinnige zorg-beweging ons voornaamste doel. Dat betekent het gedachtegoed verspreiden, steeds meer goede voorbeelden ophalen en opschalen en de samenwerking blijven zoeken met zorgaanbieders, patiënten, patiëntenverenigingen en onze leden. Dat werpt zijn vruchten af. Zo groeide het aantal good practices van zinnige zorg en laten onze alliantiepartners mooie [resultaten](#) zien. Daaruit blijkt dat betere kwaliteit inderdaad hand in hand kan gaan met kostenreductie. En ook in de premie van 2020 zien we de resultaten van onze strategie terug; het lukte ons de scherpste premie van de vier grote verzekeraars neer te zetten. Zo ervaart de patiënt betere zorg en houden we tegelijkertijd de zorg toegankelijk voor iedereen.



### Ontwikkelingen in het zorgveld

#### Duurzame betaalbaarheid van zorg

De kosten van zorg stijgen al jaren. Dat komt door de vergrijzing en de toename van chronische ziektes, maar ook door het toenemende zorgaanbod, nieuwe medische technieken en dure geneesmiddelen. Een te grote kostenstijging ondermijnt de solidariteit, het samen dragen van de kosten om zo voor iedereen toegang tot goede zorg te behouden. Met onze strategie van zinnige zorg willen we de zorg voor iedereen betaalbaar houden, ook in de toekomst.

#### Personeelstekorten in de zorg

Het tekort aan personeel in de zorg loopt steeds verder op. Het gevolg is dat patiënten onvoldoende, geen of te laat zorg ontvangen en het risico van uitval van zorgpersoneel toeneemt. VGZ overhandigde in 2019 een overzicht van bewezen good practices voor vermindering van wachtlijsten én het tegengaan van personeelstekorten in de GGZ aan minister Bruno Bruins voor Medische Zorg. Ook op de andere zorgdomeinen halen we good practices op en helpen we mee met het verspreiden ervan.

### Langer thuis in de bekende omgeving

Binnen de Wlz zien we een duidelijk verandering in de zorgvraag. Mensen willen langer thuis in hun bekende omgeving zorg ontvangen in plaats van in een instelling. *Wij vinden dat onze leden de mogelijkheid moeten hebben om zelf te kiezen waar zij zorg ontvangen. Daarbij zien we dat langer thuis blijven wonen bijdraagt aan het welzijn van cliënten, maar ook aan verlaging van zorgkosten. We ontwikkelen nieuwe producten en diensten om dit mogelijk te maken. Specifiek voor de ouderenzorg geldt dat we zien dat de vraag groeit door de vergrijzing. Samen met het tekort aan personeel zorgt dit voor een toenemend aantal wachtenden. Dit vraagt om goede, domeinoverstijgende samenwerking tussen verzekeraar, zorgkantoor en gemeente, met als doel samen met de zorgaanbieder te zorgen voor een optimaal zorgaanbod.*

### Regionalisering van de zorg

Zorg betaalbaar en van goede kwaliteit houden, vraagt om een goede samenwerking en afstemming tussen zorgverzekeraars, zorgaanbieders en gemeenten. De politiek stimuleert deze samenwerking. *Bij VGZ werken we samen met alle betrokken partijen om goede, toegankelijke zorg te waarborgen. We zijn van mening dat enige concurrentie tussen zorgaanbieders en tussen zorgverzekeraars onderling noodzakelijk is om goede zorg tegen lage kosten te kunnen blijven bieden.*

**Dilemma:**  
De zorg verandert maar langzaam, te langzaam volgens sommigen. Daarom pleiten zij voor het 'aanstellen' van een centrale regievoerder met zogenaamde 'doorzettingsmacht' om de verandering te leiden. Wat vindt VGZ daarvan?

**Reactie:**  
Een centrale regievoerder klinkt aantrekkelijk. Wij zijn echter van mening dat veranderingen beter en bestendiger zijn als deze van 'onderop', vanuit de zorginstellingen en zorgverzekeraars zelf, tot stand komen. Er is er nu eenmaal geen one size fits all aanpak in de zorgmarkt, vanwege de diversiteit van de vele zorgsoorten, de in hun omvang sterk variërende doelgroepen en de afwisselende financiële situatie van zorgaanbieders.

### Ondersteuning van positieve gezondheid

Positieve gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren bij emotionele en sociale uitdagingen in het leven. Het Institute for Positive Health (IPH) wil stimuleren dat eigen regie en zelfredzaamheid een centrale plek krijgen in onze (geestelijke) gezondheidszorg. Het iPH is een maatschappelijke organisatie zonder winstoogmerk met ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling), onder leiding van Machteld Huber, de grondlegger van dit gedachtegoed. Positieve gezondheid sluit goed aan bij onze strategie van zinnige zorg. De vraag van de patiënt wordt bekeken vanuit de eigen context, waarbij eigen regie en zelfredzaamheid voorop staan. Het bieden van zorg is immers niet altijd de beste oplossing. Deze denkrichting helpt aanbieders en professionals om de meest zinnige oplossing te bieden. Hierbij staat niet de ziekte, maar de mens en zijn gezondheid centraal. Dit leidt tot andere vormen van zorg en ondersteuning en kan daardoor bijdragen aan vernieuwende interventies én meer zinnige zorg. De mensgerichte benadering van positieve gezondheid zorgt ervoor dat kwaliteit én effectiviteit van de zorg hand in hand gaan. Het iPH helpt, traint en inspireert zorgprofessionals om anders naar ziekte en gezondheid te kijken. Daarmee helpen we graag. We ondersteunen iPH financieel, maar ook door verspreiding van het gedachtegoed. We bieden spreekijd op congressen en brengen positieve gezondheid onder de aandacht bij werkgevers. Wij bieden werkgevers bovendien het digitale Gezond Leven portaal aan. Dit portaal biedt medewerkers concrete informatie over alle aspecten van positieve gezondheid. Medewerkers kunnen hiermee zelfstandig aan de slag.

### Preventie

De beweging naar een gezondere samenleving groeit, met daarbij meer aandacht voor het voorkomen en verminderen van ziekte door onder meer een aangepaste leefstijl en inzichten vanuit positieve gezondheid. *We faciliteren een goede leefstijl (zoals stoppen met roken) door vergoedingen op te nemen in de basis- en aanvullende verzekeringen. We experimenteren door preventie wijkgericht op te pakken. Daarnaast zetten we ons ook op het gebied van onze beleggingen en bij onze sponsoring in om een goede leefstijl te promoten.*

### Digitalisering

Technologie maakt ook in de gezondheidszorg steeds meer mogelijk. Zelf een diagnose kunnen stellen geeft leden de gewenste eigen regie en stimuleert de beweging naar behandeling buiten de muren van zorginstellingen. Digitalisering biedt mogelijkheden om de uitdaging van de stijgende zorgkosten en de personeelskrapte in de zorg het hoofd te bieden. *Als zorgverzekeraar kijken wij naar alle toepassingen, bijvoorbeeld op het gebied van e-Health. Zie ook het artikel in [Qruux](#) hierover.*

### Verduurzaming

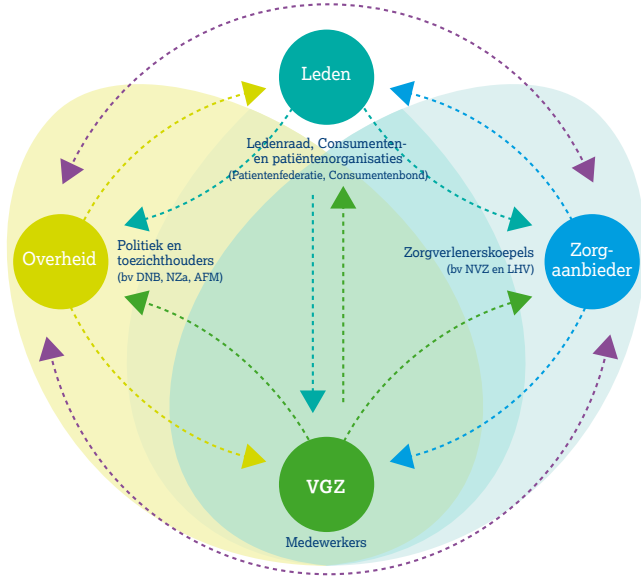
De vraag naar duurzame waardecreatie met impact voor de maatschappij (vermaatschappelijking van het verdienmodel) blijft toenemen. Dit vereist in doen en handelen een heldere focus op de maatschappelijke impact die de organisatie, in de dialoog met haar stakeholders, behoort te realiseren. VGZ is in gesprek met de politiek, patiëntengroepen en zorgaanbieders om samen onze maatschappelijke impact via zinnige zorg en via andere paden (zoals via keuzes bij onze beleggingen en in ons streven onze medewerkers 'het gezondste kantoor' te bieden) te realiseren.





## Stakeholders

Invulling geven aan onze maatschappelijke rol om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden kunnen we niet alleen. Daarbij hebben we onze stakeholders nodig. Sterker, het is de basis voor onze visie op zinnige zorg. Onze stakeholders zijn alle personen en organisaties die een direct of indirect belang hebben bij het werk van onze organisatie óf op wie het handelen van VGZ invloed heeft. Stakeholders zijn belangrijk voor het draagvlak voor onze missie. Wij kennen een breed veld van belanghebbenden, zowel intern als extern en onderscheiden daarbij de volgende groepen: leden, medewerkers, zorgaanbieders, samenwerkingspartners, overheid, politiek en toezichthouders.



De belangrijkste stakeholders en Coöperatie VGZ

## de alliantie voor zinnige zorg

1-op-1-gesprekken (bestuurlijke) overleggen  
 rondetafelgesprekken  
 ledendagen  
 werkb bezoeken  
 congressen  
 social media  
 debatten  
 ledenraadbijeenkomsten  
 informatiesessies  
 hackatons  
 cocreatie  
 expertmeetings

Met deze groepen hebben we niet alleen een juridische, financiële of formele relatie, maar vooral ook een maatschappelijke. We zijn altijd op zoek naar raakvlakken of overlap van de belangen van onze verschillende stakeholders. Uiteraard zijn onze leden de belangrijkste groep, zowel direct als via intermediairs en patiënten- en consumentenorganisaties. Daarnaast hebben we belangrijke samenwerkingspartners, zoals werkgevers, ledenorganisaties en gemeenten, met wie we afspraken maken over collectieve verzekeringen. Onze slagkracht zou echter beperkt zijn zonder samenwerking met of steun van andere relevante stakeholders. Contact en dialoog met stakeholders is een verantwoordelijkheid die is belegd op alle niveaus binnen de organisatie en ze heeft zowel betrekking op de totstandkoming van strategie en beleid als op uitvoeringsniveau. Onze visie op zinnige zorg kunnen we alleen realiseren in samenwerking met partners; zelf kiezen we steeds vaker voor de rol van facilitator.

### Stakeholderdialoog

Ook in 2019 zochten we met veel stakeholders de dialoog. Allereerst om te luisteren, maar vaak ook vanuit de behoefte aan inbreng of reflectie, of gericht op concrete samenwerking of cocreatie. De dialoog met stakeholders kent diverse vormen, zowel structureel als ad hoc. Bijvoorbeeld via zelf georganiseerde bijeenkomsten, door aanwezig te zijn dáár waar 'het gesprek' plaatsvindt. Met behulp van regelmatig onderzoek onder stakeholders houden we de vinger aan de pols. Zo meten we waardering en draagvlak voor en vertrouwen in ons beleid. Op basis daarvan kunnen we heel concreet bijsturen of gerichte actie ondernemen in de richting van bepaalde stakeholdergroepen. In [bijlage E](#) hebben we meer informatie over de dialoog met onze stakeholders opgenomen.

### Continu verbeteren

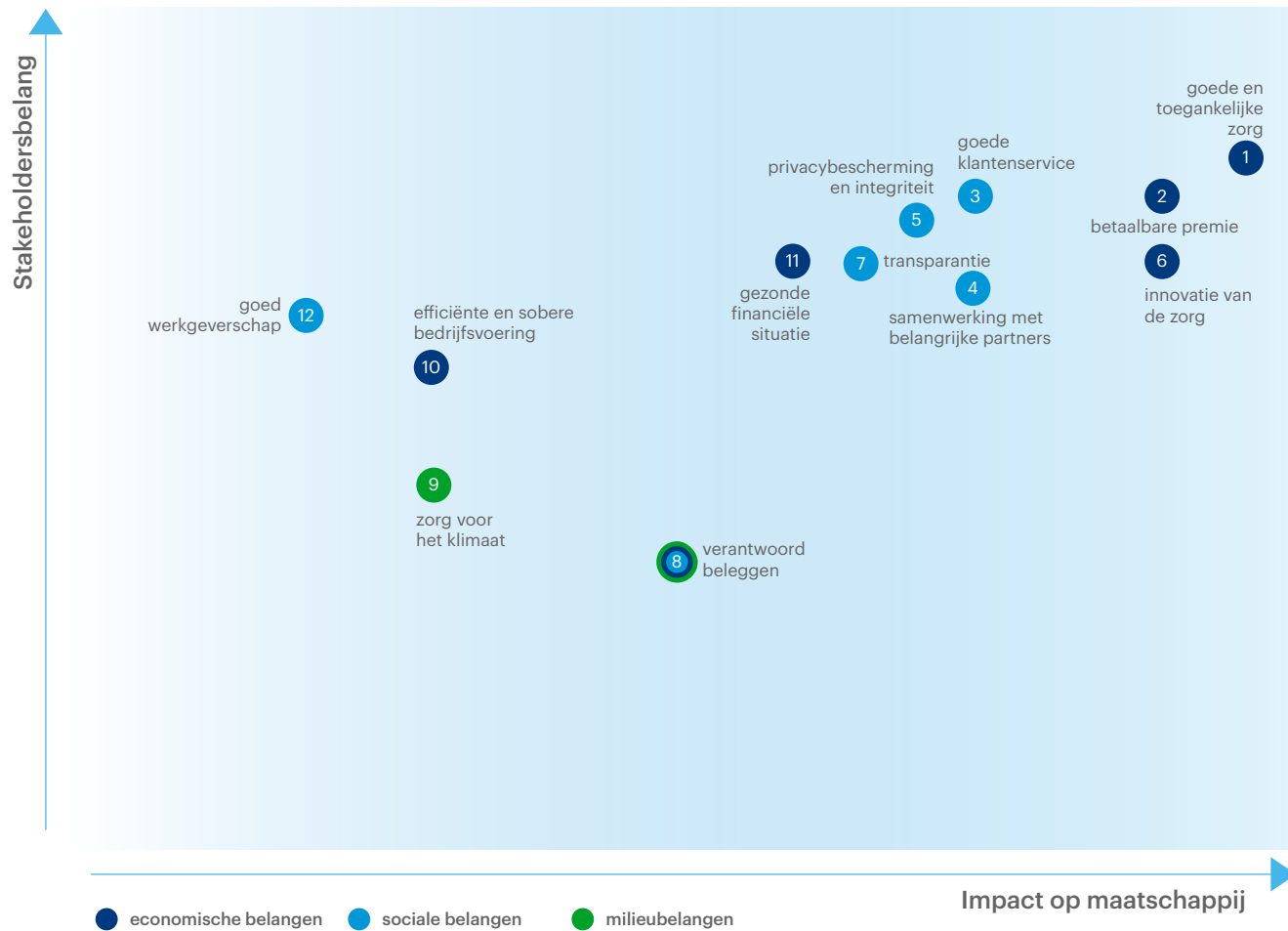
Stakeholdermanagement is met een integrale aanpak geborgd in onze organisatie. Dit betekent onder meer dat we steeds beter signalen van externe stakeholders gebruiken om onze werkwijze en ons beleid continu te verbeteren. Stakeholdermanagement wordt op alle niveaus een vast onderdeel van onze manier van werken, waardoor we op termijn het draagvlak voor onze strategie vergroten. Het afgelopen jaar zijn daarom in het middellange termijnplan concrete indicatoren over stakeholdermanagement voor bedrijfssonderdelen opgenomen, die de verschillende bedrijfssonderdelen bewust maken van hun impact op de belangrijkste stakeholders. Daarbij kijken we onder meer naar de vraag in hoeverre stakeholders (h)erkennen dat we ons inzetten voor de organisatie van de zorg rond de patiënt en in hoeverre we succesvol samenwerken met zorgaanbieders aan verbetering van de zorg. En dat is dan weer

een impuls voor onze *license to operate*. We merken dat stakeholders het op prijs stellen dat we moeite doen om het gesprek aan te gaan. Ook waarderen ze dat we actief vragen stellen en luisteren om hun mening te gebruiken bij beleid of nieuwe initiatieven. Tegelijkertijd is niet iedereen positief over ons handelen of ons beleid. Het is niet altijd eenvoudig om het juiste evenwicht te vinden tussen belangen van onze leden en die van zorgaanbieders. Dat merken we vooral in het spanningsveld tussen draagvlak en samenwerken enerzijds en druk uitoefenen om de zorg betaalbaar te houden anderzijds. Zo leidde in 2019 nieuw VGZ-beleid rondom diagnostiek in eerste instantie tot forse kritiek van (met name) aanvragers van onderzoek, veelal huisartsen. Zij voelden zich overvallen door aanpassingen in het beleid en kwamen in verzet. Met enkele grote zorgaanbieders ontstonden openlijke conflicten rond het bereiken van omzetplafonds. Het belang van onze leden stond

daarbij altijd voorop, hoewel het in de beeldvorming soms anders leek. In het publieke debat slaat de sympathiebalans sneller door naar de kant van zorgaanbieders dan die van de zorgverzekeraars. De lessen van 2019 evalueren we begin 2020 en gebruiken we bij het opstellen van ons zorginkoopbeleid voor 2021. We denken dat ook hier de sleutel voor beleid met draagvlak ligt in de dialoog met zorgaanbieders en patiëntenorganisaties. Zij kunnen ons voorbeelden aandragen van zinnige zorg en zo bijdragen aan het ontwikkelen en vormgeven van ons zorginkoopbeleid. En deze samenwerking biedt ons ook argumenten en bewijslast in het gesprek met zorgaanbieders die minder actief een bijdrage leveren aan de noodzakelijke transitie in de zorg: verbeteren van de zorg voor de patiënt met de inzet van minder personeel en tegen lagere kosten.







aan de betaalbaarheid van zorg in Nederland. De zorg in Nederland is één van de beste van de wereld. Dat houden we graag zo, maar we willen tegelijk ook dat de zorg in de toekomst toegankelijk en betaalbaar blijft. Dit bereiken we door in te zetten op zinnige zorg, waarin betere zorg voor de patiënt hand in hand kan gaan met verlaging van kosten en de inzet van (relatief) minder personeel. De praktijk laat zien dat dat kan door samen te werken met zorgaanbieders, patiëntenverenigingen en patiënten. Zij weten immers als geen ander waar de zorg voor de patiënt beter kan en waar kostenbesparingen haalbaar zijn of de zorg met de inzet van minder mensen georganiseerd kan worden. Als zorgverzekeraar faciliteren we de randvoorwaarden die vernieuwing mogelijk maken.

Bij alles wat we doen, gaan we uit van drie bedrijfswaarden: toonaangevend, zinnig en inlevend. Later in dit verslag gaan we in op de focuspunten voor het jaar 2019, de dialoog en verbeteringen voor leden.

**MISSIE**  
 Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.

**VISIE**  
 Het is onze maatschappelijke rol om de zorg in Nederland betaalbaar te houden. Wij doen dit door samen met zorgaanbieders te werken aan zinnige zorg: betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. Klanten waarderen onze concurrerende premie en zijn loyaal aan ons door het gemak van het contact en de oprechte betrokkenheid die zij van VGZ ervaren.

**STRATEGIE**  
 Onze strategie is het realiseren van betaalbare zorg. Dit komt tot uiting in de premie. Wij geven invulling aan onze strategie met het Middellange Termijn Plan (MTP) dat is gestoeld op drie pijlers: kosten, reputatie en leiderschap. Dit zorgt voor focus van de organisatie. Bij alles wat we doen zijn onze kernwaarden leidend in ons handelen: toonaangevend, zinnig en inlevend.

**Materialiteitsmatrix VGZ**

Coöperatie VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt de belangen vanuit de maatschappij inzichtelijk en kent een weging toe aan elk belang. In 2017 hebben we de materialiteitsmatrix herijkt. In 2019 hebben we deze herijking nogmaals uitgevoerd. De belangrijkste belangen (materiële thema's) bleven

ongewijzigd. In [bijlage F](#) en [bijlage G](#) geven wij hierover nog een toelichting.

**Waarde creëren: onze missie en visie**

Onze missie is 'Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.' Dat doen we met name door te werken

## Zinnige zorg

Zinnige zorg begint bij de patiënt. Bij VGZ bekijken we daarom aan de hand van voorbeelden van zorgprofessionals hoe de zorg zo goed mogelijk rond de patiënt kan worden georganiseerd. Ook proberen we patiënten meer invloed te geven op de vraag óf en op welke wijze zij behandeld willen worden. Zinnige zorg daagt zorgaanbieders uit om routines en gewoontes tegen het licht te houden en te beoordelen of deze routines en gewoontes nog zinvol en passend zijn.

Met **good practices** – aangedragen door zorgprofessionals (medisch specialisten, verpleegkundigen en andere zorgverleners) – laten we zien dat betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten ook echt mogelijk is. Ze zijn onze onderbouwing en bewijsvoering voor zinnige zorg. Wij spelen een faciliterende rol in het mogelijk maken, ophalen en opschalen van deze goede ideeën. Voor het vinden en verder concretiseren van innovatieve initiatieven werken we samen met alliantiepartners (ziekenhuizen, GGZ-instellingen en thuiszorgorganisaties). We sluiten met hen meerjarige partnerships met voldoende ruimte om te innoveren en good practices te ontwikkelen, gericht op krimp van het zorgvolume en de zorgkosten. Aldus leveren de alliantiepartners gezamenlijk (op basis van de contracten eind 2019) een bijdrage van 75 miljoen euro aan het verlagen van de zorgkosten in 2020.

### Voorbeelden van zinnige zorg

Zorgprofessionals nemen meer tijd voor de patiënten om hen voor- en nadelen van de verschillende behandelopties uit te leggen. De patiënt kan zo een meer **overwogen keuze** maken en zelf (mee) beslissen welke zorg en behandeling bij hem past. Bij aanbieders waar deze good practices geïmplementeerd zijn, zien we dat de patiënttevredenheid stijgt als deze een weloverwogen keuze kan maken en de behandeloptie kiest die het beste bij hem past. In de praktijk blijkt dat patiënten vaker kiezen voor een minder ingrijpende behandeling als ze de voor- en nadelen van de behandel-

opties kennen. Inmiddels is een aantal van de gevonden good practices door tientallen andere ziekenhuizen ingevoerd. In de onderstaande tabel is te zien dat met name de introductie en verspreiding van keuzehulpen een grote vlucht neemt:

Good practice	Elders geïmplementeerd (= opgeschaald)
Keuzehulpen	41
Galblaasoperatie in dagbehandeling	15
Optometrisch centrum	15
Telemonitoring chronisch hartfalen	12
Breast Clinic	11
Luchtbrug voor kinderen met astma (e-Health)	10

Onze drie alliantiepartners van het eerste uur, Bernhoven in Uden, Radboudumc in Nijmegen en Rivas in Gorinchem zijn samen met het Catharina Ziekenhuis in Eindhoven ‘hofleverancier’ van good practices. Zij hebben minstens 10 good practices van zinnige zorg ontwikkeld, samen met VGZ uitgewerkt in opschaalplannen en andere ziekenhuizen geadviseerd over de implementatie en opschaling. Steeds vaker zien we dat ook verpleegkundigen een actieve bijdrage leveren aan het aandragen en uitwerken van initiatieven voor betere zorg, zoals blijkt uit twee good practices van het Catharina Ziekenhuis.

Ook werken onze alliantiepartners steeds intensiever samen met zorgverleners in de eerste lijn. Uitgangspunt daarbij is dat door in de eerste lijn ‘meer tijd voor de patiënt’ te realiseren, er minder doorverwijzing nodig is naar de tweede lijn. Dit laatste is mede mogelijk dankzij de inzet van collegiale consulten, zorg thuis en consulten op afstand.

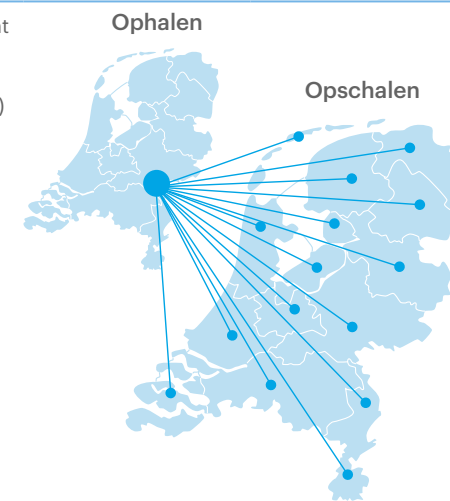
VGZ levert met haar partners via zinnige zorg een concrete bijdrage aan het verminderen van de effecten van de krapte op de arbeidsmarkt, het **terugdringen van wachttijden** (met name in de GGZ) en het stimuleren van de toepassing van **e-Health in de zorg**.

### Een veranderende mindset

Zinnige zorg is meer dan alleen het verzamelen van goede voorbeelden. Het gaat om een beweging, een cultuuromslag in de zorg. Een veranderende mindset, waarin niet meer wordt gedacht vanuit de productieprikkel, maar gehandeld wordt vanuit het patiëntbelang en het maatschappelijke belang om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Dit kunnen wij als zorgverzekeraar niet alleen. Daarom hebben we een netwerk gevormd met inmiddels 18 zorgaanbieders. Samen dragen ze bij aan de verspreiding van het gedachtegoed van zinnige zorg:

#### Good practice (GP)

- ✓ Beter voor de patiënt
- ✓ Meetbaar bewezen resultaten uit (eigen) zorgpraktijk
- ✓ Vernieuwend /geen common practice
- ✓ Doelmatig dalende kosten / betere kwaliteit
- ✓ Opschaalbaar en toepasbaar
- ✓ Zorgprofessional als ambassadeur



## Het Netwerk Zinnige Zorg

Het Netwerk Zinnige Zorg is een uniek netwerk, dat eind 2019 bestond uit twaalf ziekenhuizen, vier GGZ-instellingen, twee V&V-instellingen en VGZ. Met zorgaanbieders binnen het netwerk zijn meerjarenafspraken gemaakt. Het Netwerk Zinnige Zorg heeft het gedachtegoed van zinnige zorg omarmd en werkt actief aan het verder vorm geven aan deze beweging. De ambitie van het netwerk is om de zorg beter te maken voor de patiënt en de maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen om de zorg nu en in de toekomst betaalbaar en toegankelijk te houden. Het kaartje hiernaast geeft een overzicht van de samenwerkingen waarin wij een partner zijn. Ook lichten we de manier van werken en de resultaten toe.

*“ Het mooie van het Netwerk is dat we gezamenlijk met alle alliantiepartners deze weg afleggen. Je merkt dat het een brede beweging is in het land. Er wordt ook breder aan gewerkt. Vanuit het hoofdlijnenakkoord, de NVZ, maar zeker in het Netwerk Zinnige Zorg.*

**Arno Timmermans**  
Bestuursvoorzitter Dijklander ziekenhuis



Alliantiepartners Zinnige Zorg



### Zo werken de partners samen

Het netwerk werkt actief samen met elkaar en de betrokken ketenpartners om nieuwe zinnige zorg-initiatieven te delen. We delen resultaten en leren van elkaars werkwijze. We komen regelmatig bijeen, bespreken dilemma's en kijken gezamenlijk hoe we kunnen innoveren. Er zijn werkgroepen gevormd die zich concentreren op verschillende vraagstukken, waarbij medisch specialisten, verpleegkundigen en patiënten (verenigingen) aanwezig zijn. Zo inspireren we elkaar, leren we van elkaars goede voorbeelden en ontdekken we wanneer en waarom iets juist niet werkt. Dagelijks laten vele zorgprofessionals zien dat we samen met de patiënt zinnige en passende zorg realiseren.

Door met de instellingen binnen het netwerk meerjarenafspraken te maken, zijn we in staat om langdurig en structureel samen te werken. De artsen en andere zorgverleners van deze instellingen krijgen de ruimte om zinnige zorg-initiatieven te ontwikkelen en te implementeren en waar nodig de zorg anders te organiseren. Succesvolle initiatieven introduceren we ook bij andere zorginstellingen, zodat zoveel mogelijk patiënten in Nederland baat hebben bij deze vernieuwing. Daarbij stimuleren we het delen van initiatieven ter verlaging van bedrijfslasten als personeelskosten, materiaalkosten en kosten voor hulpmiddelen. Deze initiatieven hebben dus geen invloed op de kwaliteit van zorg of de klantbeleving, maar dragen er wel aan bij dat alliantiepartners ook in de toekomst een winstmarge behouden.

### Veel initiatieven

Nieuwe initiatieven halen we op via het Zinnige Zorg Loket, maar het grootste deel van de initiatieven komt uit het Netwerk Zinnige Zorg. Sinds de start van het netwerk in 2017 zijn er meer dan duizend ideeën aangedragen door zorgprofessionals. Van deze ideeën wordt een business case gemaakt en vervolgens worden de initiatieven gestart en uitgetoetst in de praktijk. Daarvoor wordt er eerst in

de praktijk getoetst of het initiatief ook echt betere zorg voor de patiënt oplevert, of het leidt tot slimme inzet van (schaars) personeel en lagere kosten. Eenmaal bewezen succesvol wordt het een good practice. In totaal zijn er over de domeinen heen inmiddels 113 good practices gevonden die worden opgeschaald naar andere zorgaanbieders. De praktijkvoorbeelden komen vanuit verschillende zorgsoorten:

Domein good practices	Aantal
Medisch Specialistische Zorg	79
GGZ	12
Farmacie	5
V&V en Wlz	6
Huisartsen	2
Overig (fysio, mondzorg etc.)	9
Totaal	113

De afgeronde en opschaalbare good practices zetten we gedurende het jaar tijdens de inkoopgesprekken met de zorgaanbieders in. We willen zorgaanbieders inspireren en afspraken maken over de inzet van deze good practices. De praktijkvoorbeelden geven we weer in heldere infographics. Ook zetten we filmpjes in die laten zien wat de praktijkvoorbeelden betekenen voor de patiënt en voor de verantwoordelijke arts. En we vragen elke zorgaanbieder naar good practices zoals die ontwikkeld zijn in de eigen instelling.

### Met resultaat!

Uit de resultaten van de alliantiepartners blijkt dat zinnige zorg werkt. Zo zien we over verschillende zorgsoorten heen dat het zorgvolume afneemt en de patiënttevredenheid tegelijkertijd stijgt.

Op [onze website](#) publiceren we regelmatig de laatste stand van zaken en verhalen van onze ambassadeurs: de zorgprofessionals die de ideeën ontwikkelden en de patiënten met hun ervaringen.



## Zinnige zorg in de schijnwerpers

### Groeiende aandacht voor zinnige zorg

Hoewel het soms roeien tegen de stroom op is en zinnige zorg moed en lef vraagt van bestuurders, specialisten en zorgverleners die eraan meewerken, zien toch steeds meer partijen de noodzaak van zinnige zorg. De resultaten laten zien dat het kan en steeds meer partijen zien dat dit de manier is om de zorg voor iedereen, nu en in de toekomst, betaalbaar te houden. Het aantal zorgaanbieders in het Netwerk Zinnige Zorg groeide in 2019 opnieuw. En het afgelopen jaar hebben we veel kanalen benut om zinnige zorg over het voetlicht te brengen, zodat steeds meer Nederlanders beseffen dat het anders kan en moet. Concreet voorbeelden van vernieuwing van de zorg lenen zich voor veelzijdige vormen van publiciteit in de media. Nieuw was de actieve aandacht voor patiënten die profiteren van de voordelen van zinnige zorg via spotjes op radio en televisie en interviews met 'zinnige zorggenoten' in onder meer [Libelle](#).

**Thuiszorg amper nodig bij stoma en dat kan miljoenenbesparing opleveren**

**Meer lucht voor astma-patiëntjes én ziekenhuis dankzij app**

**'Dankzij beeldbellen hebben we de behandel tijd kunnen halveren'**

**Door kankermedicijnen in te nemen mét licht ontbijt kunnen ziekenhuizen miljoenen besparen**

**Samen beslissen voor betere behandelkeuze prostaat kanker**

**Kwetsbare oudere met heupfractuur kiest palliatie**

**Eindhovense cardiologen houden hart op afstand in de gaten**

**Vrouw weet binnen dag of ze borstkanker heeft**

Vanuit de politiek is er steeds meer interesse voor zinnige zorg. Minister Bruins voor Medische Zorg bracht meerdere werkbezoeken aan deelnemers van ons netwerk en we overhandigden staatssecretaris Blokhuus samen met onze alliantiepartners uit de GGZ ons boekje met initiatieven om wachttijden aan te pakken. Onze aanpak en de initiatieven van onze alliantiepartners komen in politieke debatten steeds vaker aan bod. Ook op social media en in de media neemt de belangstelling toe en stijgt het aantal illustraties van de ingezette koers.

### Zinnige Zorg Award

Voor het vierde jaar op rij organiseerden we in 2019 de Zinnige Zorg Award. Het doel hiervan is om meer aandacht te vragen voor de mooie initiatieven die worden ontwikkeld en te laten zien dat zinnige zorg echt werkt. De Zinnige Zorg Award leeft steeds meer in het zorgveld. Op onder meer social media was er daardoor veel aandacht voor.

In 2019 streden negen good practices mee voor de gouden, zilveren en bronzen **Zinnige Zorg Award**. Tijdens de feestelijke uitreiking kreeg het Catharina Ziekenhuis de gouden award voor het initiatief 'Thuiszorg niet nodig met stoma'. Daarbij worden patiënten die een stoma krijgen goed voorgelicht en al in het ziekenhuis gestimuleerd om hun stoma te verzorgen. Daardoor hebben ze in de meeste gevallen na ontslag geen thuiszorg meer nodig. Hierdoor is er minder inzet van schaarse wijkverpleegkundigen nodig en heeft de patiënt zelf de regie in handen. De zilveren en bronzen award gingen naar respectievelijk 'Zorg aan huis voor patiënt met kanker' van het Albert Schweitzer Ziekenhuis en 'Geen algehele narcose meer nodig voor angstige patiënten' van Radboudumc. De drie winnaars ontvangen financiële steun én hulp bij de verdere ontwikkeling van hun zorgvernieuwing.





## Zorginkoop: beschikbaarheid van zorg garanderen

Naast de inzet van zinnige zorg-initiatieven intensiveren we in 2019 ons streven naar goede en betaalbare zorg. In onze gesprekken met zorgaanbieders gebruikten we onder meer spiegelinformatie als instrument om kosten inzichtelijk te maken en de kostenstijgingen beperkt te houden. We vergeleken bij diverse zorgsoorten de geleverde en gedeclareerde zorg en beoordeelden deze aan de hand van het gemiddelde en de best in class. We informeerden vervolgens de zorgaanbieders over hun eigen activiteiten en de vergelijking met het gemiddelde in de markt. Zo stelden we zorgaanbieders in staat te leren van vakgenoten en stimuleerden we meer effectieve behandelmethoden.



Ondanks onze inspanningen op dit terrein hebben we in 2019 meerdere keren openlijke conflicten met zorgaanbieders gehad die ook leidden tot onrust bij onze leden en andere maatschappelijke partijen. Al vroeg in het jaar werden VGZ-leden geconfronteerd met een gedeeltelijke patiëntenstop bij het Ikazia Ziekenhuis in Rotterdam.

Het is helaas niet gelukt om de effecten van het vooraf afgesproken budgetplafond voor leden tot een minimum te beperken. Ondanks een speciaal opgericht 'omleidingsteam' dat de communicatie met leden en afspraken met alternatieve ziekenhuizen had voorbereid, is het helaas niet gelukt om het verwijzingsproces in gezamenlijkheid met het ziekenhuis te organiseren.

Begin december besloot Parnassia, een GGZ-aanbieder, eenzijdig tot een patiëntenstop met veel mediaberichten en onrust onder leden als gevolg. Na een dringend beroep van de NZa is de patiëntenstop ingetrokken en zijn de onderhandelingen hervat. We proberen directe gevolgen voor patiënten van (vaak) financiële conflicten met aanbieders tot een minimum te beperken, maar zijn daarvoor mede afhankelijk van de medewerking van de betrokken aanbieders. In de evaluatie van het zorginkoopseizoen zullen we onderzoeken welke interventies er mogelijk zijn om directe gevolgen voor leden te beperken of te verzachten.

### Maatschappelijke discussies

Als VGZ organiseren we onder de noemer 'In debat bij VGZ' regelmatig open bijeenkomsten over een specifiek onderwerp in de zorg. Met belangrijke stakeholders, zoals patiëntenorganisaties, zorgaanbieders, bestuurders, beleidsmakers, leden en patiënten spraken we in april 2019 over de betaalbaarheid van zorg. Hierbij daagden we leden, zorgverleners, politiek en andere stakeholders actief uit om vragen te stellen over onze rol daarin aan de hand van ons jaarverslag. In juni stonden we stil bij de mogelijkheden en onmogelijkheden van het streven naar 'Langer Thuis' in de ouderenzorg. In november organiseerden we een debat over het dreigend infarct in de zorg door de oplopende tekorten aan personeel en de verwachte stijging van de zorgkosten. Tijdens dit debat presenteerden we ook verhalen van VGZ-medewerkers over hun werk uit het boek 'Ons hart voor zinnige zorg'.



Daarnaast namen we deel aan andere discussies en bijeenkomsten over de zorg in Nederland, traden bestuursleden en divisievoorzitters op tijdens congressen en colleges en publiceerden we onze standpunten en uitleg onder meer via onze websites. Steeds vaker doen we dat samen met ambassadeurs vanuit ons netwerk met alliantiepartners.

## Focus in 2019

De strategie van VGZ is uitgewerkt in een Middellange Termijn Plan, het MTP. We behouden hiermee de focus voor komende jaren en stellen waar nodig ieder jaar de doelen bij op basis van actuele ontwikkelingen. Het MTP 2019-2021 zet de route uit die nodig is om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden tegen een aantrekkelijke premie. We richten ons hierbij op drie pijlers.

### 1. Kosten

Ook goede afspraken over zorginkoop dragen bij aan het berekenen van de zorgkosten. Voor 2019 realiseert VGZ in aanvulling op de hoofdlijnakoorden besparingen door haar inzet op zinnig zorg en daar aan verbonden opschaling van good practices enerzijds en reguliere zorginkoop van bijvoorbeeld farmacie anderzijds. Ook heeft VGZ een nieuwe aanpak voor de inkoop van diagnostiek voorbereid en eind 2019 in het inkoop seizoen voor 2020 geïntroduceerd. Wij zijn ook kritisch op onze eigen kosten. In 2018 en 2019 investeerden we totaal 54 miljoen in onze organisatie om zo de eigen kosten in de komende jaren nog verder te kunnen verlagen. Voor 2019 waren de kosten per verzekerde € 93 (2018 € 90). In 2019 was hiervan € 8,20 investering (2018 € 5,50).

Mede dankzij onze inspanningen op het gebied van betuiging van kosten konden we in november opnieuw een scherpe premie voor het komend jaar bekend maken. Voor het derde jaar op rij bieden we van de grote vier zorgverzekeraars de laagste premie op de naturaverzekering.

### 2. Reputatie

VGZ werkt samen met zorgaanbieders aan betere zorg voor de patiënt tegen lagere kosten. We willen voor alle stakeholders een respectvolle partner zijn. We werken daarom

continu aan het versterken van de relatie met en het vertrouwen van onze leden, het algemeen publiek en onze andere stakeholders (zoals zorg- en patiëntenorganisaties). We voeren een actief reputatie- en stakeholdermanagement en meten de resultaten via diverse onderzoeken. Het geeft ons handvatten en inzichten om te werken aan waardering voor en vertrouwen in VGZ. De benchmark van deze onderzoeken laat zien hoe wij scoren in vergelijking met onze concurrenten.

We meten dagelijks de factoren die van invloed zijn op onze reputatie. Zodoende houden we onszelf een spiegel voor voor wat betreft de impact van ons gedrag en het effect daarvan op de belangrijkste externe stakeholdergroepen: zorgaanbieders, consumenten- en patiëntenorganisaties en belanghebbenden bij overheid en politiek. Uit dit onderzoek blijkt dat deze groepen onze strategie, gericht op kostenreductie in combinatie met kwaliteitsverbetering, herkennen en waardering hebben voor de resultaten.

Tot slot meten wij via de Net Promotor Score (NPS) of onze leden bereid zijn om ons aan te bevelen in hun omgeving, bij vrienden en familie. Dit geeft een goed beeld van de tevredenheid van onze leden over ons werk. Op een schaal van -100 tot +100 scoorden we met het grootste merk, VGZ, een 7. Dat is een verbetering ten opzichte van vorig jaar, toen we een 4 noteerden. De doorontwikkeling van de Zorgapp, het trainen en coachen van onze klantadviseurs en de verbeteringen in Mijn VGZ zorgden hiervoor.

### 3. Leiderschap

Zinnige zorg vergt een andere denkwijze van onze stakeholders en van onszelf. Leiderschap met focus, scherpheid en ondernemerschap is cruciaal. Zowel buiten als binnen onze organisatie dragen we onze werkwijze helder uit om betrok-

kenheid en daarmee de noodzakelijke actiebereidheid voor elkaar te krijgen. Essentieel voor succes zijn een door kennis en feiten ingegeven kritische houding en ondernemerschap met lef. Hierbij geven de risicobereidheidstatements de mate van ruimte weer.

In 2019 hebben we onder alle medewerkers van VGZ de S-ray meting uitgevoerd om inzicht te krijgen in de mate waarin we intern hetzelfde beeld over de strategie hebben. Het onderzoek laat zien dat we intern in voldoende mate hetzelfde beeld over de strategie hebben. Vergelijken met de voorgaande meting in 2017 zijn er geen significante veranderingen. Via het programma 'Interactief leiderschap' zijn we met onze medewerkers hierover continu in gesprek. Voor het vierde jaar op rij onderzochten we de **eNPS**, waarmee we meten of onze medewerkers VGZ als werkgever aanbevelen. Met name door de toegenomen onzekerheid vanwege interne reorganisaties bleef de score van 7 in 2019 flink achter bij die van voorgaande jaren.

### Fundament

Bovenstaande drie pijlers hebben een stevig fundament nodig om het gewenste resultaat van betaalbare en toegankelijke zorg te realiseren. Een goede doelsolvabiliteit (tussen 120-140 procent) is essentieel. Dit maakt dat we financieel gezond zijn en de noodzakelijke reserves hebben om leden een goede premie te bieden en de vraag naar zorg daadwerkelijk te vergoeden. Met een **solvabiliteit** van 143% (ultimo 2019) kunnen we deze garantie geven. Vanzelfsprekend dienen we hiervoor onze interne beheersing op orde te houden. We monitoren de interne beheersing met behulp van kaders rondom risicobereidheid, interne 'In Control Statements' en metingen. Daarnaast streven we naar een marktaandeel van 22% tot 25% om voldoende zorginkoopkracht te hebben.





## VGZ in de toekomst

De RvB van VGZ constateert dat steeds meer organisaties eraan werken onze wereld ook voor onze (klein)kinderen leefbaar te houden. En dat doen we ook bij VGZ. Als zorgverzekeraar hebben we de opdracht ervoor te zorgen dat ook in de toekomst iedereen de noodzakelijke zorg kan ontvangen. Daarvoor zal de zorg echter moeten transformeren. Doorgaan op de huidige weg leidt tot een mogelijke [verdubbeling van de zorgkosten](#), een verdubbeling die we samen niet kunnen dragen. Er zijn bovendien simpelweg onvoldoende mensen om die zorg mogelijk te maken. Het is goed om te zien dat de urgentie van deze uitdaging steeds breder gevoeld en uitgedragen wordt.

### De beweging naar zinnige zorg: krachtiger en met meer impact

Maar hoe dan te veranderen en waarnaar? De RvB van VGZ ziet binnen onze strategie van zinnige zorg enkele transitiepaden. Daarmee verbreden en verdiepen we zinnige zorg, om zo de beweging naar duurzame, toekomstbestendige zorg krachtiger en met meer impact te sturen.

We realiseren verandering vooral vanuit onderop. Samen met zorgaanbieders kijken we naar wat kan en wat werkt om die kennis daarna toegankelijk te maken voor iedereen. Van de politiek en toezichhouders verwachten we 'meedenkkracht' en ruimte om te kunnen experimenteren in de organisatie van de zorg.

Aansluitend hierop zetten we in op zinnige samenwerking tussen partijen in zorg en welzijn. Om de totale maatschappelijke (zorg)kosten te beteugelen, is een goede aansluiting van zorg- en welzijnsinterventies (door maatschappelijke organisaties, gemeenten, zorgverzekeraars en zorgkantoren) noodzakelijk. Dit laat niet alleen de maatschappelijke kosten dalen, maar biedt bovendien de kans de zorgorganisatie eenvoudiger voor de klanten te maken.



Deze samenwerking binnen zinnige zorg vraagt om een open mind; wat draagt echt bij aan het bevorderen van gezondheid en vitaliteit? Hoe voorkomen we onnodige medicalisering en overbehandeling? Welke interventies zijn echt zinnig en daarmee noodzakelijk? Samen met alle partijen is het zaak hieruit te komen. Versterking van informele (onbetaalde) zorg, van zelf- en samenredzaamheid (zoals mantelzorg) kan hieraan eveneens een bijdrage leveren. Nieuwe technologische mogelijkheden zetten we in om zelf kosten te besparen, waardoor er meer geld naar de zorg kan gaan. Dit draagt bij aan de in 2017 ingezette verlaging van onze bedrijfskosten. Dit heeft ook tot effect dat onze bedrijfsprocessen efficiënter worden, onze producten minder complex worden en dat de geleidelijk afname van onze personeelsbezetting onverminderd zal doorgaan.

Daarnaast benutten we 2020 om onze missie, visie en strategie tegen het licht te houden; hoe ziet de zorgverzekeraar van de toekomst eruit en hoe blijven we ook op de lange termijn waarde bieden? Er zijn geen materiële toekomstige ontwikkelingen te verwachten met betrekking tot investeringen, financiering of onderzoek en ontwikkeling.



## 7 RvC verslag

Inleiding

Verdere ontwikkelingen 2019

Auditcommissie

Risicocommissie

HR-commissie





## 7 RvC verslag

### Inleiding

Coöperatie VGZ gelooft in zinnige zorg. Het is onze maatschappelijke rol om de zorg in Nederland – een van de beste van de wereld – betaalbaar en kwalitatief op zeer hoog niveau te houden. Dat is een uitdagende missie, gezien almaar stijgende zorgkosten, vergrijzing, snelle maar ook dure innovaties in de zorg en complexiteit én verkokering van het zorglandschap. Alleen via samenwerking kunnen we de zorg blijvend kwalitatief zeer goed, van hoge service én betaalbaar houden. Dat is primair de inzet van VGZ.

VGZ werkt daarom samen met zorgaanbieders – ziekenhuizen, maar ook GGZ- en V&V-instellingen – in een alliantienetwerk aan zinnige zorg. Zorgaanbieders weten namelijk als geen ander wat goed is voor de patiënt en waar kosten bespaard kunnen worden. VGZ stimuleert zorgaanbieders om zelf vernieuwingen aan te dragen die leiden tot betere zorg voor de patiënt. Via meerjarencontracten wordt financiële zekerheid geboden om ‘good practices’ te realiseren, voorbeelden van zinnige zorg die bij bewezen werking binnen maar ook buiten het alliantienetwerk worden verspreid. VGZ wil ruimte maken voor deze lange termijn ontwikkeling, onder andere door het uitbannen van onzinnige zorg en het vinden van efficiëntie in het huidige aanbod van zorg, op alle terreinen. Dit mag nooit ten koste gaan van de kwaliteit van de zorg en de dienstverlening aan onze leden. De uitdaging van het afgelopen jaar én van komende jaren is dan ook het vinden van de juiste balans, waarbij betaalbaarheid centraal staat, met kwaliteit als randvoorwaarde. Daarmee dienen we het belang van onze leden, van de zorg en van alle stakeholders.

De Raad van Commissarissen (RvC) staat voor 100% achter deze missie en strategie, die zich richt op de maatschappij als geheel. De kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg is een groot goed voor alle Nederlanders. In zijn overwegingen is de continuïteit hiervan voor iedereen, maar primair voor de leden van VGZ, het hoogste doel voor de RvC. Vandaar ook dat de raad in toenemende mate betrokken is bij de uitvoering van de strategie, vanuit de vraag hoe de zorgverzekeraar zijn rol op middellange en lange termijn moet aanpassen aan de ontwikkelingen en uitdagingen van de maatschappij.

En die uitdagingen zijn legio. Stijgende zorgkosten leiden tot steeds hogere premies, waardoor de solidariteit tussen ziek en gezond, oud en jong onder druk komt te staan. De digitale transformatie van de samenleving biedt mooie kansen, maar zorgt ook voor flinke risico's op het gebied van cybersecurity en privacy. En ook zorginstellingen worden, zoals de raad waarneemt, geconfronteerd met grote vraagstukken, zowel op het gebied van kosten als bij het vinden van voldoende nieuwe medewerkers. Zij staan voor de forse uitdaging om hier binnen de kaders van het Hoofdlijnenakkoord adequate oplossingen voor te vinden.

Een betaalbaar en kwalitatief hoogwaardig zorgstelsel voor de toekomst zal niet kunnen bestaan zonder revolutionaire innovaties. De RvC deelt de ambitie van de RvB om ons naast sturing op kwaliteit en kostenbeheersing te richten op een baanbrekend innovatieprogramma dat onconventionele wegen verkent om een duurzame strategie richting 2025 te realiseren.

#### Belangrijke besluiten van de RvC in 2019:

- advies aan de Ledenraad om de jaarrekening 2018 vast te stellen, met bijbehorende controleverklaring;
- goedkeuring van de fusie van de entiteiten VGZ Zorgverzekeraar NV en NV VGZ voor de Zorg tot VGZ Zorgverzekeraar NV – per 1 oktober 2019;
- instemming met de wijziging van de statuten van Stichting VIT Gezondheidszorg en de oprichting van Salut Holding BV – per 29 mei 2019;
- goedkeuring van een tweetal kapitaaltransfers binnen de coöperatie;
- de aanwijzing van Denise Koopmans als vicevoorzitter van de Risicocommissie en Albert Arp als vicevoorzitter van de Auditcommissie, beiden per 1 juli 2019.



### Verdere ontwikkelingen 2019

Tijdens de jaarlijkse strategiesessie van de RvC en de RvB, op 7 februari 2019, bepaalde de RvC de belangrijkste drie thema's voor zijn jaargenda: zinnige zorg, Moonshot en de werkwijze van VGZ. De doorontwikkeling van het zinnige zorg-concept, met het doel de zorg betaalbaar te houden, met verbeterde kwaliteit en onverminderde toegankelijkheid, blijft het hart van onze strategie. Het is daarmee ook een onderwerp dat permanent onder de aandacht van de RvC blijft. Daarom heeft zinnige zorg niet alleen in alle RvC-vergaderingen op de agenda gestaan, maar is de theorie op 10 oktober 2019 ook aan de praktijk getoetst tijdens een diepgaande en dynamische meet-up met de Raden van Bestuur en Raden van Toezicht van de zorgaanbieders die met VGZ het alliantienetwerk vormen. Het enthousiasme voor zinnige zorg is binnen het netwerk evident, het draagvlak voor het concept is voortdurend groeiend. De RvC is zich zeer bewust van de ook soms lastige kanten van deze strategie voor diverse zorgaanbieders en overige stakeholders. In zijn vergaderingen laat de raad zich hierover uitgebreid informeren en roept op tot dialoog met de stakeholders. Dat laat de volle steun voor de zinnige zorg-strategie echter onverlet.

De zorg in Nederland biedt steeds meer mogelijkheden, met name ook voor de steeds grotere groep ouderen. Het garanderen van kwalitatieve zorg voor al onze leden leidt niet alleen tot uitdagingen op het gebied van financiering maar is ook in toenemende mate een capaciteitsvraagstuk. Naar onze overtuiging kan het antwoord op deze vraag alleen gevonden worden in innovatie. Slimme, revolutionaire concepten die betere zorg met minder mensen realiseren in plaats van 'steeds meer handen aan het bed'. Het programma Moonshot richt zich, samen met externe partners, op de ontwikkeling van 'out of the box'-vernieuwingen, die een antwoord kunnen geven op huidige dilemma's. In zijn



vergaderingen heeft de RvC zich hierover regelmatig laten informeren. De raad heeft op dit onderwerp zijn blikveld verbreed tijdens een werkbezoek aan PacMed en Amsterdam Economic Board, organisaties die zich eveneens met veel creativiteit richten op onorthodoxe oplossingen voor de hiervoor beschreven vraagstukken.

Een toekomstgerichte strategie vraagt om een toekomstbestendige organisatie. Coöperatie VGZ maakte in 2018 de keuze voor 'Agile werken' en 'Zelforganisatie'. Gericht, wendbaar en snel presteren, waarbij de klantwens centraal staat. Meer verantwoordelijkheden aan de basis en korte, transparante besluitvormingsprocessen. De juiste mensen op de juiste plaats. De RvC heeft geconstateerd dat deze over de gehele linie in gang gezette transformatie van de organisatie nu al haar vruchten afwerpt. Tijdens een bezoek aan 'de werkvloer', bij een aantal agile-teams, proefde de raad het enthousiasme waarmee de medewerkers deze nieuwe werkwijze beleven. Een dergelijke koerswijziging trekt echter ook een wissel op een organisatie en haar medewerkers. Velen worden geplaatst voor nieuwe uitdagingen en voor sommigen is niet langer plaats. De RvC heeft geconstateerd dat

de RvB hiervoor een scherp oog heeft en medewerkers, ook in financiële zin, ondersteunt en motiveert om hun vaardigheden verder te ontwikkelen en zo hun mogelijkheden binnen dan wel buiten Coöperatie VGZ te verbreden. Blijvend volgt de RvC kritisch de werkdruk op de organisatie, gezien de soms paradoxale situatie waarin de RvB meer en moeilijker werk wil realiseren met een minimum aan mensen.

De keuze voor Agile werken leidt ook tot uitdagingen als het gaat om de beheersing van de bedrijfsvoering. De focus op het realiseren van producten en diensten die onze leden echt verder helpen, mag niet gepaard gaan met verminderde aandacht voor interne beheersing en gedegen besluitvorming. In de tweede helft van 2019 hebben de RvC en de RvB op dit punt een vruchtbare dialoog gevoerd. We hebben uitgangspunten vastgesteld om de governance van de organisatie robuust en toekomstbestendig te houden. Juist op terreinen van compliance, risk en control wil de RvC te allen tijden de zeer goede ontwikkeling van de afgelopen jaren voortgezet zien.

Naast de hierboven genoemde hoofdthema's zijn in 2019 vele inhoudelijke onderwerpen de revue gepasseerd. In maart was er een verdieping op de onderwerpen 'stakeholdermanagement' en 'reputatie'. In juni werd de rol van data in de strategie van Coöperatie VGZ toegelicht en stemde de RvC in met de voorgestelde herinrichting van de sleutelfuncties binnen de afdeling Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken (conform Solvency II-regelgeving). In september werd, om redenen van actualiteit, aandacht besteed aan het fenomeen 'zorgomleiding', het doorgeleiden van VGZ-leden naar een alternatief ziekenhuis, omdat het initieel gekozen ziekenhuis zijn zorgplafond had bereikt.

In 2019 eindigde de tweede zittingstermijn in de RvC van zowel Floris Sanders als ondergetekende. Om de continuïteit van kennis en ervaring binnen de raad te borgen – alle andere RvC-leden zijn nog in hun eerste termijn – heeft de RvC besloten om de Ledenraad te vragen om beide leden voor een aanvullende termijn van twee jaar te herbenoemen. Om de governance van de Auditcommissie en de Risicocommissie te versterken zijn respectievelijk Albert Arp en Denise Koopmans aangewezen als vicevoorzitter van genoemde commissies. Gezien het feit dat medio 2021 de voorzittersfunctie van de RvC vacant raakt heeft de RvC besloten een begeleidingscommissie te formeren die het proces rond een tijdige, kwalitatieve invulling van die voorzittersfunctie bewaakt.

### Tenslotte

In de vergadering van 26 juni 2019 heeft Mel Kroon aangegeven per 1 juli 2019 te willen terugtreden uit de RvC. De combinatie van zijn overige nevenfuncties maakte het voor hem niet langer mogelijk om deel uit te maken van de RvC van Coöperatie VGZ. De raad heeft begrip voor deze keuze en dankt Mel Kroon voor zijn energieke en inspirerende bijdrage in de tweeënhalf jaar dat hij deel uitmaakte van de raad.

De RvC heeft besloten de vrijgekomen zetel in de raad niet in te vullen. Daar waar de organisatie erin slaagt om met minder mensen een verbeterde prestatie neer te zetten, moet ook de RvC deze uitdaging aangaan. Omdat Mel Kroon eveneens deel uitmaakte van de HR-commissie heeft Albert Arp dat commissielidmaatschap per 1 juli 2019 overgenomen. Informatie over de samenstelling van de verschillende commissies en de vergaderingen in 2019 treft u aan in de [bijlagen](#).

In alle bijeenkomsten in 2019 hebben de RvB en de RvC met elkaar gesproken over de voortgang van de strategie van Coöperatie VGZ. Zinnige zorg vindt steeds meer draagvlak in de politiek en bij zorgaanbieders en onze leden en toont zich in de praktijk steeds succesvoller. Een toenemende groep van alliantiepartners spreekt, als gezegd, met waardering over de zich ontwikkelende relatie met VGZ. En de leden zijn, ook in 2020, verzekerd van de nummer 1-premie in de markt, zonder concessies aan de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg. Wij realiseren ons dat het niet alleen rozengeur en maneschijn is met een deel van de zorgaanbieders die onze agenda nog niet deelt en zich soms zelfs stevig verzet. We kijken terug op een goed ‘zinnige zorg’ jaar, maar de RvC is zich zeer bewust van de uitdagingen op ons pad in de komende jaren. Er moet hard gewerkt worden om onze doelstelling van betaalbaarheid en kwaliteit blijvend te realiseren.

Het succes van onze strategie en de uitvoering van alle hierboven omschreven stappen in 2019 zouden niet te verwezenlijken zijn geweest als niet alle stakeholders er zich zo positief voor zouden inzetten. Alle deelnemende externe partners en zorgverleners, de Ledenraad, de Ondernemingsraad, toezichthouders en alle overige partijen die ons met raad en daad bijstaan, zijn we dank verschuldigd. We opereren in een complexe markt en zijn dankbaar voor elke steun die we krijgen om onze ambitieuze strategie te realiseren.

Maar voor alles een zeer welgemeend woord van dank en waardering aan onze medewerkers. Met een zeer vaardige en lenige groep mensen wordt fantastisch gewerkt. De overgang naar Agile werken, voor velen toch nieuw en anders, verloopt zeer goed dankzij de positieve mentaliteit van vrijwel allen. Elke dag staat het belang van onze leden centraal in die manier van werken. De operationele taken

van vandaag worden gecombineerd met de uitdagingen van morgen. Het geloof in onze strategie maakt veel positieve energie los bij onze mensen en het woord ‘trots’ is in meerdere dimensies zichtbaar. Samen werken wij aan een gezonder Nederland voor nu en in de toekomst. De RvC is daar ook dit jaar trots op en zeer dankbaar voor.

Tot slot, na het afronden van dit jaarverslag heeft de CEO van VGZ, Tom Kliphuis, ons medegedeeld dat hij Coöperatie VGZ per 1 april 2020 gaat verlaten om een andere uitdaging aan te gaan. Het hoeft geen betoog dat wij het spijtig vinden dat Tom ons gaat verlaten. In zijn ruim 5 jarige periode bij VGZ heeft Tom met zijn Management Committee en de gehele organisatie grote stappen gemaakt en belangrijke resultaten geboekt. De RvC is hem daar zeer dankbaar voor en wenst hem alle succes in zijn nieuwe rol.

Namens de Raad van Commissarissen  
Alfred Levi, voorzitter



## Auditcommissie

De Auditcommissie besprak ieder kwartaal de financiële rapportage, de KPI-rapportage en de rapportages van de externe en de interne accountant. Zij heeft geconstateerd dat de gekozen strategie een fors beroep doet op de organisatie, waarbij het realiseren van een aantal KPI's onder druk is komen te staan. De organisatie is financieel gezond, met een solide solvabiliteit.

Desalniettemin neigt het interne toezicht er altijd toe zijn focus te richten op zich manifesterende uitdagingen. Zo is er uitgebreid gesproken over de ontwikkeling van het beleggingsrendement in het licht van het wereldwijde rentebeeld. De zeer lage rente maakt het welhaast onmogelijk het gewenste rendement te realiseren binnen de grenzen van het bij een coöperatie passend risicobudget. Met behulp van extern advies worden momenteel alternatieven onderzocht.

In de tweede helft van 2019 werd via een intern auditrapport van een belangrijke uitbestedingspartner duidelijk, dat de beheersing van de IT-informatiebeveiliging bij deze partner op een aantal punten onvoldoende scoort. De Auditcommissie constateerde dat deze kwestie direct is geëscaleerd naar het hoogste bestuurlijk niveau en dat de uitbestedingspartner zijn volledige inzet toezegde om te komen tot een snelle en volledige oplossing. De Auditcommissie zal het vervolg nauwgezet volgen, mede op basis van tussentijdse, schriftelijke rapportages.



De Auditcommissie beoordeelde de auditplannen voor 2019 van zowel de externe als de interne accountant. In een non-executive sessie – onafhankelijk van bestuur en directie – besprak de Auditcommissie de ontwikkeling van de coöperatie met de externe accountant. De Auditcommissie evalueerde de prestaties van beide accountants en bracht hierover verslag uit aan de RvC.



### In 2019 nam de Auditcommissie de volgende besluiten:

- goedkeuring van het Auditplan Internal Audit 2019;
- vaststelling van het Kapitaalbeleid 2019;
- vaststelling van het Beleggingsbeleid 2020.

De opdracht aan de externe accountant voor de controle 2019 is door de voorzitter van de Auditcommissie mede ondertekend.

## Risicocommissie

De Risicocommissie sprak in 2019 veel over de ontwikkeling van de interne beheersing van de organisatie. Door de keuze voor Agile werken en Zelforganisatie, een aantal reorganisaties en een uitdagende target op kostenbeheersing kregen hygiëne-aspecten intern tijdelijk onvoldoende aandacht, zo bleek uit de risicorapportages. De Risicocommissie constateerde dat de RvB daarop gerichte maatregelen nam. Een voorbeeld hiervan is de capaciteitsuitbreiding bij Veiligheidszaken, met het doel de fraudebeheersing te intensiveren.

Daarnaast sprak de Risicocommissie met de RvB over het risico van uitbesteding. De correcte en volledige toepassing van het herziene uitbestedingsbeleid wordt belemmerd door de vaak ondoorzichtige kluwen van onderuitbestedingen bij uitbestedingspartners. Dit lijkt een markt brede uitdaging.

Door het vertrek van de directeur Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken, medio 2019, deed zich de natuurlijke mogelijkheid voor om de governance van de afdeling aan te passen aan het nieuwe Agile-bedrijfsmodel. De sleutelfuncties rapporteren in het vervolg direct aan de Chief Risk Officer. Deze wijziging is vastgelegd in een herzien Charter. De Risicocommissie blijft de effecten van deze wijziging monitoren.



### Naast genoemde thema's stonden de volgende onderwerpen op de agenda van de Risicocommissie:

- de strategische risico's voor VGZ, mede op basis van de ORSA-scenario's;
- de ontwikkeling van het verzekeringstechnisch risico;
- de Systematische Integrale Informatiebeveiliging Analyse (SIIA) en het beleid rond Informatiebeveiliging en Cybersecurity in brede zin;
- de SIRA/ frauderisicoanalyse;
- de doorontwikkeling van het Partieel Intern Model (PIM);
- het finaliseren van de implementatie van de Algemene Verordening Gegevensverwerking (GDPR compliancy) en de controle daarop via de Systematische Integrale Privacy risico Analyse (SIPA);
- enkele specifieke, op VGZ gerichte toezichtactiviteiten van de Nederlandse Zorgautoriteit en de Autoriteit Persoonsgegevens;
- verhoogde aandacht voor IT Security en Cybercrime.

Tenslotte sprak de Risicocommissie uitgebreid met de directie van het VGZ Zorgkantoor over de actuele Wlz-risico's; de dreiging van wachtlijsten, de noodzakelijke beheersing van het zorgkostenvolume natura/PGB en het frauderisico. Met genoegen constateerde de Risicocommissie, dat het Zorgkantoor in samenspraak met zijn cliënten veel initiatieven ontplooit om de gewenste transitie van een uitvoeringsgerichte naar een klantgerichte organisatie te realiseren.



#### In 2019 nam de Risicocommissie het volgende besluit:

- vaststelling van het herziene Charter Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken.

## HR-commissie

In 2019 heeft de HR-commissie het aantal vergadermomenten uitgebreid naar drie. Na het defungeren van Mel Kroon uit de RvC en daarmee ook uit de HR-commissie is Albert Arp per 1 juli 2019 toegetreden tot de HR-commissie.

De HR-commissie besteedde dit jaar veel aandacht aan het onderwerp Agile werken en Zelforganisatie. Zij liet zich uitgebreid informeren over de effecten van de door de organisatie gekozen nieuwe werkwijze, op aspecten als risicobeheersing, besturingsmodel en gedrag. Mede op basis van haar bevindingen bereidde de HR-commissie het gesprek tussen de RvC en de RvB voor over de gewenste vormgeving van een toekomstvast besturingsmodel en een robuuste governance. Daarbij was eveneens aandacht voor de invulling van de rol van de RvC als toezichthouder, werkgever, adviseur en klankbord voor de RvB en het Management Committee.

Ook had de HR-commissie aandacht voor de organisatie brede uitrol van de nieuwe Resultaat & Ontwikkelcyclus (R&O) Mijn Koers, waarbinnen het functioneringsgesprek plaats heeft gemaakt voor de ontwikkelgerichte dialoog. De HR-commissie zal in 2020 de doorontwikkeling van Mijn Koers met veel interesse volgen.

Tot slot voerde de HR-commissie een aantal reguliere activiteiten uit, waaronder de R&O (resultaatafspraken en ontwikkeling) van de leden van de RvB en de herbeoordeling van de geschiktheidsmatrix van de RvC. Ook sprak de commissie over het programma van permanente educatie en het overzicht van nevenfuncties van de leden van de RvC en de RvB. Nieuwe nevenfuncties van leden van de RvC en RvB werden beoordeeld en akkoord bevonden.

### Naast de al beschreven thema's stonden in 2019 de volgende onderwerpen op de agenda van de HR-commissie:

- de organisatie van de jaarlijkse retraite van RvC en RvB op 7 november 2019, waarin ook de zelfevaluatie van de RvC plaatsvond;
- de zoektocht naar een nieuwe voorzitter van de RvC, door een daartoe uit de HR-commissie geformeerde begeleidingscommissie;
- de werving, selectie en benoeming van een nieuwe corporate secretary, per 1 april 2020;
- de bezoldiging 2019 van de RvC- en RvB-leden, leidend tot een advies aan de RvC;
- de beoordeling van de uitvoering van het beheerst beloningsbeleid van VGZ in 2018 op basis van het interne auditrapport. De beoordeling leidde niet tot specifieke bevindingen.



#### In 2019 nam de HR-commissie de volgende besluiten:

- vaststelling van het Beheerst beloningsbeleid 2019;
- vaststelling van het Geschiktheids- en betrouwbaarheidsbeleid 2019;
- vaststelling van het [remuneratierapport](#) 2019.





## 8 Leden

Toegang tot zorg voor iedereen  
Een goede premie voor iedereen  
In dialoog met leden  
Verbeteringen  
Zorgapps verbeteren continu  
Prolongeren van polissen  
Meer informatie over verzekering  
Langdurige zorg in 2019  
Verslag Ledenraad



## 8 Leden

Om onze rol als coöperatie voor onze leden optimaal te vervullen, willen we graag weten wat zij vinden van onze dienstverlening en wat hun wensen zijn. Uit eerder onderzoek bleek dat voor leden met name een betaalbare premie, goede dienstverlening, beschikbaarheid van zorg en een transparant productaanbod van belang zijn.

### Werken volgens de klantreis

Onze commerciële organisatie is ingericht aan de hand van de klantreis. Om ervoor te zorgen dat de door Klant- en Merkparters ontwikkelde producten en diensten op een optimale manier onze leden bereiken, is Klantenservice & Operatie vanaf 2019 gaan werken in Cirkels. Iedere Cirkel bedient specifieke klantgroepen en voorziet in hun behoeften. De multidisciplinaire teams in de Cirkels zijn zelforganiserend en werken volgens de [agile en lean werkwijze](#). Door de naadloze aansluiting tussen Klant- en Merkparters en Klantenservice & Operatie werken we wendbaar samen aan een superieure klantbeleving, tegen lagere beheerskosten.

#### Maatwerk voor leden

In nauwe samenwerking met patiëntenverenigingen, ledenorganisaties en gemeenten hebben we initiatieven opgezet die het welzijn van onze leden verbeteren:

- met Reuma Nederland zijn we gestart met een pilot rondom knie-/heupartrose, waarbij de fysiotherapeut de app [Join2Move](#) inzet in het behandelplan;
- leden van Vierstroom en Groene Kruis ontvangen extra vervangende mantelzorg;
- met de gemeente Rotterdam maken we ons sterk om een laagdrempelig [‘Begin met beweging’](#) mogelijk te maken.

Door deze initiatieven voelen mensen zich beter, onder meer doordat ze weer wat regie hebben over hun eigen leven. Voor leden van deze patiënten- en ledenorganisaties en leden die verzekerd zijn via gemeenten vergoeden wij deelname aan deze initiatieven.

### Toegang tot zorg voor iedereen

#### Zorgverzekering voor ouderen en mensen met een chronische aandoening

Voor ouderen en mensen met een chronische aandoening is een zorgverzekering enorm belangrijk. Zij doen vaker dan gemiddeld een beroep op hun verzekering. Wij vinden het daarom van groot belang dat ouderen en mensen met een chronische aandoening zorg krijgen die direct aansluit op hun behoefte. Patiënten- en ledenorganisaties weten als geen ander waar die specifieke zorgbehoefte precies ligt. Ons aanbod wordt daarom sinds 2017 ontwikkeld in samenwerking met patiënten- en ledenorganisaties zoals Diabetesvereniging Nederland, Reuma Nederland, Groene Kruis Ledenorganisatie, Vierstroom Leden en de Algemene Nederlandse Bond voor Ouderen (ANBO). De wensen van ouderen en chronisch zieken staan hierin altijd centraal, met als doel zowel een passende als een betaalbare verzekering.

Overstappen naar een andere zorgverzekeraar kan voor ouderen en chronisch zieken een drempel zijn. We nemen deze drempel weg door altijd iedereen te accepteren als lid. Ook zijn we zeer zorgvuldig bij het helpen met overstappen. Wij bieden daarbij een persoonlijke adviseur voor zorg- en verzekeringszaken aan. Deze adviseur helpt leden kosteloos op weg in de complexe wereld die de zorg soms kan zijn en maakt mensen bewust van zinnige zorg die voor hen relevant is. In de jaarlijkse overstapperperiode krijgen we circa duizend telefoontjes per maand.

Wij bieden deze doelgroep met de aanvullende verzekering VGZ Zorgt extra vergoeding voor:

- ✓ tot 32 behandelingen vervangende fysiotherapie;
- ✓ tot 25 dagen vervangende mantelzorg;
- ✓ tot 700 euro voor preventieve cursussen (bijvoorbeeld valtraining of slaaptraining);
- ✓ tot 25 euro vergoeding voor lidmaatschap van een ledenorganisatie; én
- ✓ een praktische Palliatieve Box voor hulp bij de zorg voor een naaste in de laatste levensfase.





### Zorgeloos verzekerd met een lager inkomen

Van de ruim zeven miljoen Nederlandse huishoudens moesten er in 2017 599 duizend rondkomen van een laag inkomen. Speciaal voor deze mensen is er het VGZ GemeentePakket. Al meer dan tien jaar geven we samen met gemeenten invulling aan de inhoud van dit pakket. Met de uitkomsten van data-analyses en -vergelijkingen blijven we onze verzekeringen ontwikkelen en kunnen we inspelen op de specifieke behoeften van de doelgroep. Zo bieden wij een compleet pakket met daarin een basis- en aanvullende verzekering, een compleet pakket met uitgebreide dekking voor bijvoorbeeld tandarts, fysiotherapie, brillen en een vergoeding voor eigen bijdragen én een compact pakket voor mensen met een lagere zorgbehoefte. De regelingen die wij treffen rondom het betalen van het wettelijk eigen risico, bieden de doelgroep voldoende comfort om niet voor financiële verrassingen te komen staan. In de doelgroep vallen onder meer ouderen, chronisch zieken en uitkeringsgerechtigden, allen met een lager inkomen. Een deel van de minima is laagopgeleid en laaggeletterd of spreekt de Nederlandse taal niet. We weten dat we deze groep moeten benaderen met beeld en tekst op B1 taalniveau.

De gemeenten staan dichtbij de burger en weten precies wat er speelt. De meeste gemeenten betalen ook mee aan de premie. Het GemeentePakket (waaronder ook het VGZ Rotterdampakket) maakt het gemeenten mogelijk financiële ondersteuning te geven aan burgers die dit het hardst nodig hebben. De waardering van deze dienstverlening is groot. Uit ons klanttevredenheidsonderzoek in de zomer van 2019 blijkt dat we gemiddeld een 8,2 scoren voor het VGZ GemeentePakket.

## Gezond Leven



**Fysiek**

Wilt u uw concentratie verbeteren, beter slapen of werken aan een pijnvrije rug? Maak gebruik van onze extra's.

[Aan de slag >](#)



**Mentaal**

Wilt u meer ontspanning en balans? En minder stress of sombere gevoelens? Maak gebruik van onze extra's.

[Aan de slag >](#)



**Leefstijl**

Wilt u vaker de juiste voeding kiezen of meer bewegen en ontspannen? Maak gebruik van onze extra's.

[Aan de slag >](#)

### Stimuleren van gezondheid

Bedrijven helpen we, via Bedrijfszorg, om als werkgever bij te dragen aan de vitaliteit van werknemers. We bieden snelle hulp bij het voorkomen en verkorten van verzuim. De interventies bieden oplossingen bij mentale, fysieke of leefstijl-gerelateerde klachten. De medewerkers kunnen zelf gebruik maken van allerlei diensten op het gebied van gezond leven en zelfmanagement, met name op de thema's 'fysiek', 'mentaal' en 'leefstijl'. Voor deze drie thema's hebben we specifieke programma's en activiteiten ontwikkeld.

#### Fysiek

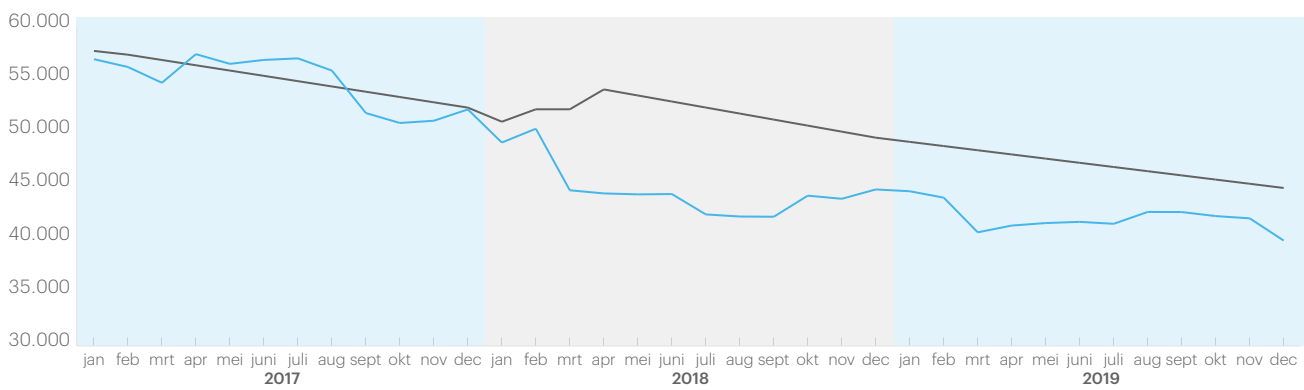
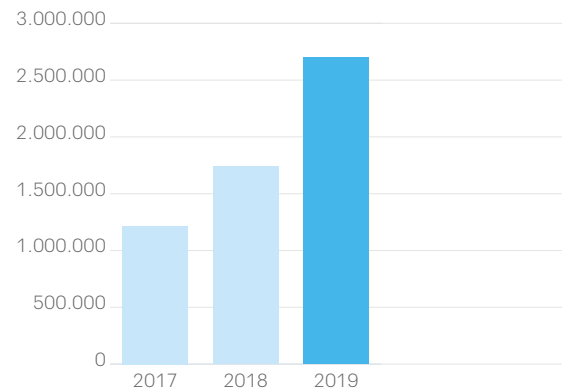
Om de concentratie te verbeteren, beter te slapen of beter om te gaan met een chronische ziekte, zijn er extra's ontwikkeld. Bijvoorbeeld de zender Brain.fm voor een betere concentratie, een digitale workshop voor mensen met slaapproblemen en een online oefenprogramma bij lage rugklachten.

#### Mentaal

We hebben diverse extra's ontwikkeld die zorgen voor meer ontspanning en balans en minder stress of sombere gevoelens. Denk bijvoorbeeld aan de workshop 'Slapen kunt u leren', aan de boostersessie 'Mentale veerkracht' en onze Mindfulness app. Ook zijn er workshops die ervoor zorgen dat mensen zich mentaal beter voelen.

#### Leefstijl

Voor klanten die hun leefstijl willen verbeteren, zijn er verschillende workshops en apps. Bijvoorbeeld online hulp bij gezonder leven en genieten, de SAM-app voor een betere balans en meer levensgeluk, een online hulp bij alcoholgebruik en een digitale workshop over de omgang met geldzorgen.

**Aantal verzekerden in bronheffing** — Realisatie — Streven

**Geber totaal (in euro's)**


### Helpen bij betalingsproblemen

Wij helpen onze leden bij het voorkomen en het oplossen van betalingsproblemen. We zien dit als een van de belangrijke maatschappelijke taken van een zorgverzekeraar. Als hiervoor aangegeven zijn we in 2019 gestart met een klantmissie-georiënteerde manier van werken. Een van de klantmissies is gericht op leden met een betalingsachterstand. Via deze klantmissie werken we aan een financieel gezond ledenbestand, met als doel lagere kosten voor zowel de klant als VGZ.

### Betalingsproblemen voorkomen

Om betalingsproblemen voor te zijn, bieden we onze leden passende betaalmogelijkheden, zoals de mogelijkheid om hun incassovoorkoor aan te passen aan de persoonlijke wens. In 2019 zijn er nieuwe online betaalopties bijgekomen zoals het betalen via iDeal. Onder de noemer 'Gespreid Betalen Eigen Risico (GEBER)' bieden we al sinds 2016 de mogelijkheid om het eigen risico vooraf gespreid te betalen. Dit is aantrekkelijk voor leden die hoogstwaarschijnlijk het ver-

plichte eigen risico moeten aanspreken en willen voorkomen dat zij dit bedrag in één keer moeten betalen. In 2019 nam het aantal leden dat hiervan gebruik maakt wederom toe.

Daarnaast zoeken we via vroegsignaleringsprojecten de samenwerking met gemeenten, want ook zij bieden hulptrajecten voor mensen met schuldenproblematiek. Uit naam van VGZ benaderen gemeenten leden met een betalingsachterstand van dertig tot honderd dagen. Dit gebeurt tijdens een huisbezoek of via een telefonisch gesprek. De gemeente helpt deze doelgroep met het ordenen van de administratie, het afspreken van betalingsregelingen en – indien nodig – met budgetcoaching. In 2019 is het aantal gemeenten dat aan deze trajecten deelneemt sterk toegenomen, tot inmiddels 90 gemeenten.

Als een gemeente geen contact opneemt met leden – bijvoorbeeld vanwege de geldende privacyrichtlijnen – nemen we zelf contact op. Hierbij kijken we met de klant naar mogelijkheden van betalingsregelingen, waardoor we achterstanden samen aanpakken.

### Betalingsproblemen oplossen

Ook als leden een betalingsachterstand van meer dan zes maanden hebben en dus onder het bronheffingsregime vallen, zoeken we de samenwerking met gemeenten. Daarnaast benaderen onze budgetcoaches deze leden om hen een maatwerk-betalingsregeling aan te bieden. Zodra er een goede regeling is afgesproken gaan we over tot opschorting van het – duurdere – bronheffingsregime. Ons doel is altijd tweeledig; wij willen onze leden een oplossing aanreiken om uit de schulden te komen en hen daarnaast helpen om duurzaam uit de schulden te blijven. Daarbij houden de VGZ-budgetcoaches een oogje in het zeil en nemen zij contact op met het lid als de overeengekomen regeling niet lijkt te worden opgevolgd.



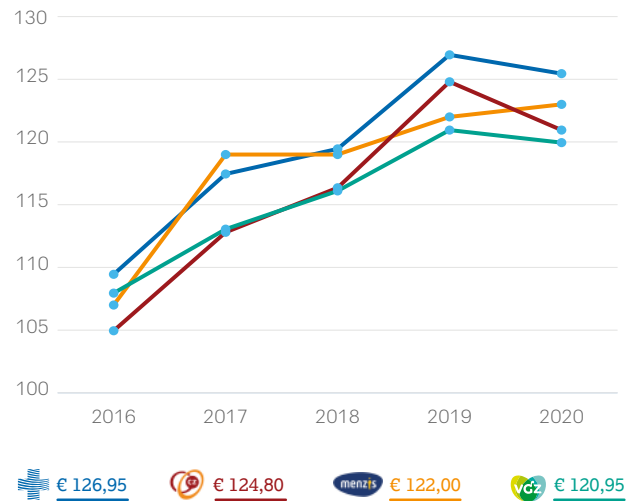
## Een goede premie voor iedereen

### Afscheid volmachten

Om de kosten te beheersen en daarmee onze leden een scherpe premie te kunnen bieden, besloten we in 2016 om de samenwerking met onze volmachten te beëindigen. In datzelfde jaar namen we al afscheid van volmacht Turien. Op 1 januari 2018 eindigden de overeenkomsten met twee andere volmachten, Caresco en IAK. In 2019 hadden we alleen nog een samenwerkingsovereenkomst met volmacht Aevitae, voor circa 150.000 leden. Deze samenwerkingsovereenkomst is op 31 december 2019 geëindigd. Met Aevitae is wel een run-off periode van twee jaar afgesproken om tot en met 2021 de afloop van de werkzaamheden en de daarmee samenhangende serviceverlening voor deze groep leden te waarborgen.



Premieontwikkeling 4 grootste verzekeraars



€ 126,95  
 € 124,80  
 € 122,00  
 € 120,95

### Verbetering kosten/premie

Wij streven naar een goede verzekering met een stabiele, betaalbare premie voor al onze leden. Het is ons voor 2020 weer gelukt om de scherpste premie van de vier grootste zorgverzekeraars te bieden voor de meest afgenomen basisverzekering van VGZ, de VGZ Ruime Keuze-polis. In lijn met het gewenste, stabiele premiebeleid daalde de bruto premie van deze basisverzekering met 1 euro per maand.

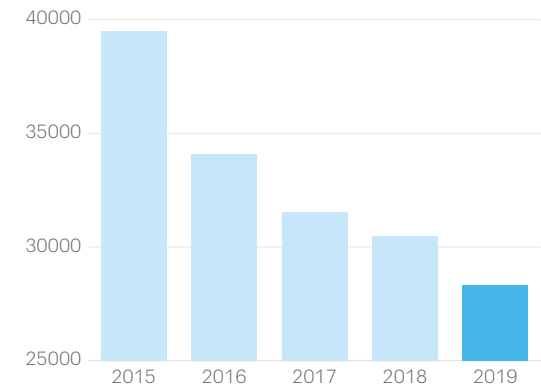
### In dialoog met leden

We openen regelmatig de deuren voor onze leden, niet-leden en zorgaanbieders om feedback te verzamelen en om in cocreatie betere producten en diensten te ontwikkelen. Zo openden we in 2018 het User Experience (UX) Lab. In het UX Lab worden ideeën, prototypes en designs zo snel mogelijk getest, zowel bij leden als niet-leden. Dit wordt gedaan om in een vroegtijdig stadium verbeteringen te kunnen doorvoeren. Hierdoor verbetert de kwaliteit van hetgeen wij onze leden bieden en besparen we tijd en kosten, omdat producten en diensten in één keer juist worden opgeleverd. Door de dialoog met de leden krijgen we heel directe feedback op onze werkwijze. Daarnaast organiseert VGZ ook (regio) bijeenkomsten. We nodigen leden en zorgaanbieders uit om tijdens die bijeenkomsten met ons in gesprek te gaan.

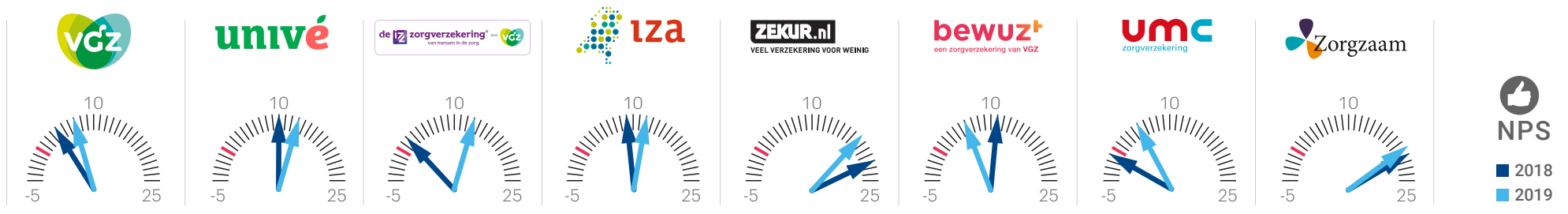
### Dalend aantal klachten

Bij Klachtenmanagement zorgen we ervoor dat oplossingen samen met de leden tot stand komen. In 2019 ontvingen we opnieuw minder klachten dan in voorgaande jaren (7% minder dan in 2018). Die daling is te danken aan het gegeven dat onze processen steeds beter op orde zijn. De zogenaamde 'simpele' klachten – over bijvoorbeeld te laat verwerkte declaraties of verkeerde beoordelingen – komen minder vaak voor. Van alle klachten is 20% als 'gegrond' beoordeeld. Met 'gegrond' bedoelen we dat we erkennen dat we als organisatie een fout hebben gemaakt.

Aantal klachten







## Verbeteringen

### Klanttevredenheid en Net Promotor Score

We vragen onze leden regelmatig hoe zij de dienstverlening van VGZ waarderen. De belangrijkste meting hiervoor is de Net Promotor Score (rNPS). Deze score geeft de mate aan waarin leden onze merken aanbevelen bij anderen in hun omgeving. De score varieert voor de verschillende merken. De NPS steeg in 2019 voor de merken VGZ, Univé, IZZ, IZA en UMC en bleef nagenoeg gelijk voor Zorgzaam. De labels Zekur en Bewuzt lieten beide een beperkte daling zien. De stijging bij het merk VGZ is voldoende om Zilveren Kruis Achmea te passeren. Belangrijke concurrenten CZ Groep en Menzis houden nog wel een voorsprong.

### Inspelen op de verzekeringsbehoefte van leden

Leden vinden het belangrijk zelf te kiezen welke zorg zij verzekeren. Tegenwoordig zijn eenvoud, tijdige informatievoorziening en digitale ondersteuning steeds meer vanzelfsprekend. Vanuit wet- en regelgeving zijn foutloosheid, transparantie en eerlijke premies speerpunten. We vinden het belangrijk te blijven focussen op lage kosten om zo zorgverzekeringen met de best passende premie aan te bieden.

In 2019 hebben we de vernieuwing van onze aanvullende verzekeringen voortgezet. Dit doen we om onze leden nog beter van dienst te zijn en om ons aanbod overzichtelijk te kunnen presenteren. In 2020 gaan de aanvullende verzekeringen van de merken VGZ, Bewuzt, Univé, UMC, IZZ en United Consumers mee in deze vernieuwing. En ook de komende jaren blijven we onze aanvullende verzekeringen ontwikkelen om onze leden blijvend te voorzien van passende producten. We brengen de behoefte van onze leden en de marktontwikkelingen continu in kaart en passen ons productaanbod daarop aan.

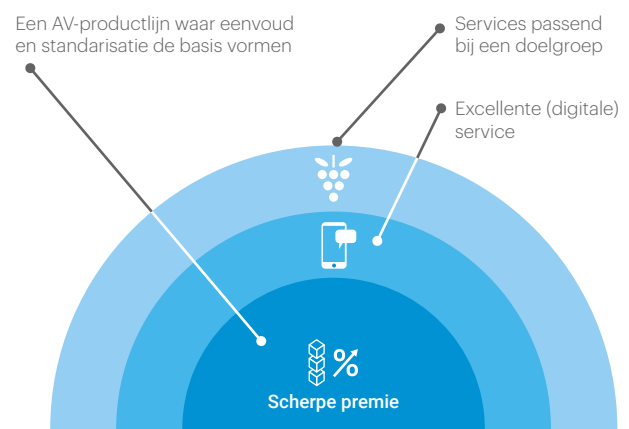
### Informatie over veranderingen

We geven tijdige en heldere informatie over de inhoud van de basisverzekering, de aanvullende verzekeringen, de vergoedingen en de premies. We stellen onze leden direct op de hoogte van wijzigingen op belangrijke momenten door het jaar heen. Denk aan de communicatie op de dag na Prinsjesdag en de jaarlijkse aanbieding van de nieuwe polis met bijbehorende informatie. Onze leden kunnen daarnaast altijd onze website raadplegen om antwoorden te krijgen op hun vragen en informatie te vinden over hun zorgverzekering.

### Toegankelijk via ieder kanaal

Leden kunnen met ons communiceren via diverse kanalen; via de website, de Mijn Omgeving, de apps voor verschillende merken, social media, chat(bot), telefonie en post. Zo zorgen we voor een toegankelijke dienstverlening. Leden bepalen zelf voor welk kanaal zij kiezen. Contact met ons kan verrassend gemakkelijk via de digitale weg, maar een telefoontje is natuurlijk ook mogelijk. We voeren doorlopend klantonderzoeken uit om onze dienstverlening te verbeteren. Dit leidde in 2019 onder meer tot grote verbeteringen op [www.vgz.nl](http://www.vgz.nl), waar veel vragen over vergoedingen persoonlijk worden beantwoord.

### Vernieuwing van aanvullende verzekeringen



### Zorgapps verbeteren continu

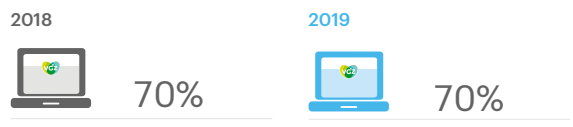
Ook in 2019 hebben we de apps van VGZ, Bewuzt, IZA, IZZ, UMC en Zorgzaam verder ontwikkeld. Met deze apps kunnen leden onder meer zeer eenvoudig een declaratie indienen of bekijken wat hun persoonlijk budget of vergoeding is voor de meest gebruikte zorgsoorten. Met dit laatste zijn we uniek in de markt. Leden beoordelen deze functionaliteit als ‘bijzonder goed’.

Op basis van klantfeedback verbeteren we onze apps continu en voegen we steeds nieuwe functionaliteiten toe die het regelen van zorgverzekeringszaken iedere keer weer een beetje aangenamer en makkelijker maken. Zo kunnen onze leden tegenwoordig:

- inloggen via een vingerafdruk;
- eenvoudig een betalingsregeling afsluiten via de app;
- inzicht krijgen in de status van een ingediende declaratie;
- eenvoudig zoeken naar een zorgverlener in de buurt;
- pushmeldingen ontvangen zodra er een nieuwe factuur klaarstaat;
- de vernieuwde service- en contactpagina raadplegen. Deze is opnieuw vormgegeven op basis van de wensen en behoeften van gebruikers.

Alle functionaliteiten die we toevoegen worden ontwikkeld op basis van klantinzichten en worden vervolgens uitgebreid getoetst in ons User Experience Lab. Op die manier zorgen we ervoor dat de nieuwe functionaliteiten gebruiksvriendelijk zijn en maximaal toegevoegde waarde bieden. Dit is terug te zien in hoe gebruikers de apps waarderen. In 2019 verbeterde de gemiddelde beoordeling in de stores van 4,4 sterren in 2018 naar 4,5 in 2019 (op een maximale score van 5 sterren), gemeten aan de hand van maar liefst 90.000 beoordelingen. Ook het aantal leden dat gebruik maakt van de apps is in 2019 sterk toegenomen; van 470.000 naar 850.000.

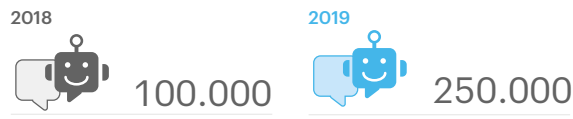
#### Gebruik ‘mijn omgeving’



#### Geregistreerde apps



#### Chat/chatbot



### Prolongeren van polissen

In 2019 zorgden we wederom voor een gemakkelijke en transparante polisprolongatie. Onze leden ontvangen per e-mail direct de premie en kunnen doorklikken naar hun persoonlijke pagina in de Mijn Omgeving. Hier vinden zij de wijzigingen in premie en pakket, per persoon. Onderzoek leert, dat deze werkwijze aansluit aan bij de wensen van onze leden.

### Meer informatie over verzekering

Transparantie vinden wij belangrijk. Het stelt onze leden in staat zelf eenvoudig de juiste keuzes te maken. We bieden persoonlijk inzicht in declaraties en inzicht in de status van zorgbudgetten voor beweegzorg, tandheelkundige zorg en

orthodontie. Leden zien in hun persoonlijke omgeving (Mijn Omgeving of app) hoeveel behandelingen zij in een jaar hebben gehad en hoeveel budget of aantal behandelingen nog resteert. Ook bieden we inzicht in de tarieven voor medisch specialistische zorg, tot het maximale eigen risico van 885 euro.

Daarnaast bieden we inzicht in de ervaringen van patiënten, zodat leden zelf een goede keuze voor een zorgaanbieder kunnen maken. We bieden transparantie over – en oplossingen voor – wachttijden en second opinions. Daarbij kennen we sinds 2016 bij VGZ een strategisch samenwerkingsverband met ZorgkaartNederland. Deze site van Patiëntenfederatie Nederland biedt onafhankelijke informatie over de zorg in Nederland. Patiënten beoordelen er bezochte zorginstellingen en behandelend artsen. ZorgkaartNederland geeft gebruikerservaringen een prominente plek op de site. Dit helpt onze leden bij het kiezen van een ziekenhuis of andere zorginstelling.



Het is onze wens dat ZorgkaartNederland uitgroeit tot de standaard op het vlak van patiënten en zorgaanbieders. Met ZorgkaartNederland willen we graag werken aan het creëren van draagvlak bij zorgaanbieders als het gaat om zinnige zorg en transparantie in de zorg, zodat de regie steeds meer bij de patiënt komt te liggen. VGZ steunt ZorgkaartNederland in haar ambitie om binnen drie jaar uit te groeien tot een miljoen patiëntwaarderingen.

## Langdurige zorg in 2019

De Wet langdurige zorg (Wlz) is bedoeld voor mensen die langdurige, intensieve zorg nodig hebben, thuis of in een zorginstelling. De Wlz wordt uitgevoerd door de zorgkantoren, die zijn ondergebracht bij de zorgverzekeraars. Zorgkantoren Coöperatie VGZ (hierna 'de zorgkantoren') voert de Wlz uit voor de inwoners in zeven regio's: Nijmegen, Noord- en Midden-Limburg, Midden-Holland, Waardenland, Noord-Holland Noord, Noordoost-Brabant en Midden-Brabant.

De medewerkers van de zorgkantoren spelen een belangrijke rol als dagelijks contactpersoon voor zowel cliënten als aanbieders. Zij helpen bij het regelen en organiseren van de beste zorg voor iedereen. We vinden het belangrijk dat iedereen bekend is met de uitdagingen waarvoor onze cliënten staan en stimuleren daarom onze medewerkers om zoveel mogelijk direct contact te hebben met onze cliënten. We faciliteren dit daarnaast door het organiseren van medewerkersbijeenkomsten waar cliënten centraal staan en bijvoorbeeld ook door middel van het uitwerken van klantverhalen.

We anticiperen permanent op de ontwikkelingen binnen de langdurige zorg. Daartoe passen we voortdurend onze organisatie aan. Zo lanceerden we in 2019 Zorgmatch, ons nieuwe IT-systeem dat zorgt dat we efficiënt kunnen werken en klaar zijn voor de toekomst. Ook werken we continu aan het optimaliseren van onze processen door toepassing van de Lean werkwijze.

### Waar staan we voor als zorgkantoor?

De Wlz-zorg is steeds in ontwikkeling. De zorgkantoren staan midden in de maatschappij. Wij kennen vijf speerpunten:

- de dienstverlening is optimaal en sluit helemaal aan bij de informatie- en ondersteuningsbehoefte van cliënten;
- er is inzicht in welke cliënten nu en in de toekomst zorg nodig hebben. Voor deze groep wordt proactief bemiddeld en de benodigde zorg ingekocht;
- er is passende zorg, ook voor cliënten die tijdelijk al gebruik maken van een (niet optimaal) zorgarrangement;
- met zorgaanbieders worden afspraken gemaakt over aanbod van (individueel) passende zorg op basis van zorgbehoeftes en invulling van kwaliteitskaders;
- we bieden zinnige en duurzaam betaalbare zorg, nu en in de toekomst.

Daarbij hebben we in 2019 een integrale visie op ouderenzorg en domein overstijgende zorg ontwikkeld. Zo vertalen we dat wat we zien naar de dagelijkse invulling van zorg voor onze huidige en onze toekomstige cliënten.

### Anticiperen en inkopen

Het realiseren van passende zorg voor individuele cliënten of groepen cliënten gebeurt in afstemming met de zorgaanbieders. In 2019 kochten wij in onze zorgkantoorregio's langdurige zorg voor 2020 in. Hierbij anticipeerden we op de toekomstige zorgvraag. In 2019 ontwikkelden wij voor het eerst regiobeelden die ons helpen decennia vooruit te kijken. Daarnaast maakten we gebruik van de kennis die we samen met zorgaanbieders aan de diverse regiotafels met elkaar deelden.





## Focus op kwaliteit

Naast capaciteit vormde kwaliteit ook in 2019 een belangrijk focuspunt. Gesprekken met aanbieders en cliëntenraden en de ervaringen van onze kwaliteitsadviseurs staan hier aan de basis. In vervolg op afspraken uit 2018 gaven we samen met aanbieders verdere invulling aan de kwaliteitskaders. Hierbij hadden we aandacht voor de aanpak die zorgaanbieders hanteerden (kwaliteitsplannen) en de wijze waarop zorginkoop via dialooggesprekken vorm kreeg. Onze inkopers en kwaliteitsadviseurs zijn gestart met aanvullende opleidingen, waardoor zij hun respectievelijke rollen nog beter kunnen invullen.

## Dagelijkse zorg

We hebben ons beleid voortgezet om mensen die een CIZ (Centrum Indicatiestelling Zorg)-indicatie ontvangen – en dus voor het eerst gebruik gaan maken van de langdurige zorg – binnen twee dagen te bellen. Tijdens dat telefoongesprek informeren wij hen uitgebreid over de mogelijkheden en vragen wij hen naar hun voorkeuren voor wat betreft vorm van zorg en aanbieder. In het vervolgtraject hebben we regelmatig contact met de cliënt en de voorkeurszorgaanbieder om te monitoren of de zorg inderdaad als afgesproken wordt ingevuld en vervolgens te helpen waar dit nodig blijkt te zijn.

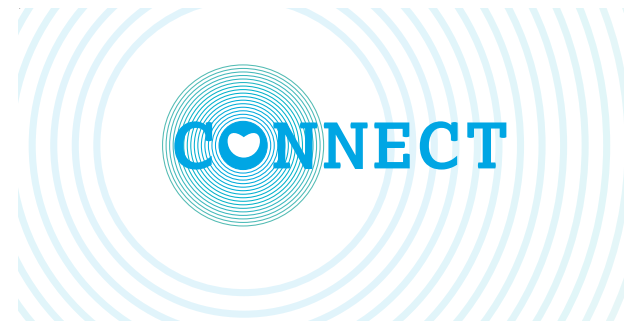
In 2019 intensiveerden wij bij de zorgkantoren het werken in taskforces. Hierin sturen we, samen met de zorgaanbieders, dagelijks op de zorgvraag per regio. In gebieden met oplopende wachtlijsten kijken we samen met zorgaanbieders uit de langdurige zorg maar ook met bijvoorbeeld de ziekenhuizen naar de zorgbehoefte. We werken samen aan een optimale invulling van zorg op de juiste plaats.

## Zinnige zorg

Wij vinden het belangrijk dat onze kwetsbare cliënten nu en in de toekomst de zorg krijgen die nodig is. Zinnige zorg staat hierbij centraal. Wij zien zinnige zorg als het middel om een beweging in gang te zetten waarbij kwalitatief goede zorg voor iedereen bereikbaar blijft, ook op de lange termijn. Ook in de Wlz zagen we in 2019 steeds meer voorbeelden van zinnige zorg. In dat jaar hebben we twaalf zinnige zorg-initiatieven als good practice aangemerkt. Die initiatieven kunnen we nu verder opschalen.

Een voorbeeld hiervan is 'WarmThuis'; door het bieden van een logeergeplek voor cliënten met een zware zorgvraag ontlasten we de mantelzorger. Resultaat is dat mensen langer thuis in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Dit draagt bij aan het welzijn van cliënten, maar ook aan kostenverlaging, doordat de inzet van intramurale zorg met gemiddeld negen maanden wordt uitgesteld.

Het stimuleren van innovatie zien wij als een belangrijk onderdeel van zinnige zorg. In 2019 ontwikkelden wij diverse initiatieven om de innovatie binnen de Wlz te stimuleren. Zo organiseerden wij een innovatiecongres (Connect) waar bijna 300 zorgprofessionals uit onze zorgkantorregio's samen in gesprek gingen over innovatie. Ook hebben we besloten om een bedrag van 20 miljoen euro als innovatiebudget te alloceren. Dit doen we door met aanbieders in gesprek te gaan en te kijken waar potentieel interessante innovaties binnen onze sector worden geïnitieerd. Bij de inkoopgesprekken die we 2019 voerden, is op deze manier budget vrijgemaakt voor 2020 om juist deze innovaties gezamenlijk te stimuleren.



## Ontwikkelingen

### Focus op domein overstijgende zorg

De zorgkantoren anticiperen op de behoeftes van de cliënt op de korte en lange termijn. Daarom streven we naar zinnige en duurzaam betaalbare zorg. De langdurige zorg wordt vanuit twee wetten gefinancierd: de Wlz en de Zorgverzekeringswet (Zvw). Daarnaast speelt ook de gemeente, via de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) een belangrijke rol. In 2019 ontwikkelden we onze eigen visie op een domein overstijgende benadering van zorg, waarbij we ons richten op drie doelen:

1. cliënten weten tot wie ze zich moeten wenden en ervaren geen hinder van gescheiden verantwoordelijkheden;
2. cliënten ontvangen gerichte, passende en doelmatige zorg en ondersteuning;
3. cliënten ontvangen gerichte ondersteuning op het gebied van hun welzijn, waardoor we zorg kunnen uitstellen of voorkomen.

De aspecten 'mens' en 'best passende zorg voor iedereen' staan centraal. In 2019 brachten we daartoe diverse initiatieven in praktijk. Twee voorbeelden zijn:

### Social Trials Dementie

Het aantal mensen met dementie stijgt explosief. We verwachten een verdubbeling van 270.000 patiënten in 2016 naar bijna 550.000 in 2040. We geloven in een gezamenlijk benadering vanuit zowel het sociale als het medische domein. Dit doen we met een Sociale Benadering Team (SBD-team). Dit is een multidisciplinair team met zorg- en welzijnsprofessionals en – aanvullend – mensen zonder zorg- of welzijnsachtergrond. Doel is om cliënten langer thuis in hun eigen omgeving te laten blijven wonen. Dit draagt

bij aan het sociale welzijn maar ook aan een verlaging van de kosten voor zorg. De eerste resultaten van deze inzet zijn positief. Cliënten geven aan dat hun welzijnsgevoel verbeterd is.

### Expertisecentrum Blijvende Zorg

Wij begrijpen dat het complex en lastig kan zijn om zelf je weg te vinden binnen de zorg. Daarom zijn we gestart met het Expertisecentrum Blijvende Zorg. Hier kunnen ouderen of hun verwanten terecht met vragen over de zorg en ontvangen ze informatie over het zorgaanbod binnen hun regio. We helpen hier mensen voordat de zorgvraag té groot wordt. Ook ondersteunt het Expertisecentrum zorgprofessionals door hen te informeren en te helpen het gesprek met de cliënt zo goed mogelijk te voeren.

### Ouderenzorg

De zorg voor ouderen in Nederland heeft alle aandacht nodig, willen we de toegankelijkheid en duurzame betaalbaarheid op termijn kunnen garanderen. Zinnige ouderenzorg is in onze optiek passende zorg op de juiste plek, waarbij kwaliteit van leven en eigen regie randvoorwaarden zijn. De kwaliteit van de ouderenzorg stijgt door te anticiperen op de vraag van ouderen, een betere inrichting van processen, het voorkomen van onnodige opname of behandeling en effectieve samenwerking tussen zorgverleners, onafhankelijk van domein of wet. De uitgangspunten voor ons meerjarenbeleid hebben we in 2019 vastgesteld. We sturen hierbij op autonomie en eigen regie en faciliteren dit door ons te richten op technologische innovatie. Daarnaast zijn 'zorg dichtbij' en een sterk netwerk rondom de cliënt belangrijk. Daardoor wordt langer thuis wonen, een wens van veel ouderen, steeds beter mogelijk gemaakt.

### Gehandicaptenzorg

Binnen de gehandicaptenzorg hebben we het werken vanuit regionale taskforces in 2019 verder voortgezet. Het blijkt succesvol om samen met aanbieders in de regio te kijken naar de beste zorgplek voor individuele cliënten. Daarbij dragen we actief bij aan initiatieven om de zorg voor deze groep te blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld door onze bijdrage aan 'project Pro'. Bij Pro staat een andere benadering van mensen met een complexe zorgvraag centraal. Bovendien begonnen we in 2019 met de voorbereiding op de instroom van een nieuwe groep GGZ-cliënten die per 2021 vanuit de Wmo overgaat naar de Wlz. Ook voor hen willen we onze rol als zorgkantoor optimaal invullen. We zijn nu al in gesprek met een nieuwe groep aanbieders en met het opleiden van onze medewerkers, zodat we deze cliënten straks de voor hen best passende zorg kunnen bieden.



## Verslag Ledenraad

In 2019 werkte de Ledenraad voor het eerst volgens de nieuwe werkwijze, VGZ Ledenraad 2.0. Vanaf 1 januari 2019 kenden we geen regio-indeling meer. We zetten meer in op een landelijke spreiding en op de interesse en deskundigheid van alle leden van de Ledenraad. Elk lid kan zijn of haar talent inzetten op een bepaald thema. Op deze manier versterken we de behartiging van het ledenbelang. De Ledenraad streeft ernaar zo veel mogelijk een afspiegeling te zijn van de leden van de coöperatie en hiernaar te handelen. Met deze aanpak zijn wij klaar voor de Wet Verzekerdeninvloed. Deze nieuwe wet van oktober 2019 versterkt de invloed van leden op het beleid van zorgverzekeraars.

### Wat is de rol van de Ledenraad?

De Ledenraad is een bestuurlijk orgaan van Coöperatie VGZ met een onafhankelijke positie. De coöperatie behoort de belangen van leden te behartigen en zorg te dragen voor een goede organisatie van de invloed van leden. De Ledenraad ziet erop toe dat de coöperatie dit ook daadwerkelijk doet. Hiervoor heeft de Ledenraad een aantal formele instrumenten. De Ledenraad stelt de jaarrekening vast, verleent decharge voor het gevoerde beleid en benoemt leden van de RvB en de RvC. De Ledenraad toetst daarnaast de wijze waarop het beleid van de coöperatie inhoud geeft aan de belangen van leden. Ook vormt de Ledenraad zich vanuit het perspectief van het ledenbelang een oordeel over de resultaten van het beleid en de manier waarop de invloed van leden is georganiseerd.

### Vanuit welke visie werkt de Ledenraad?

De Ledenraad van de Coöperatie VGZ ziet erop toe dat de belangen van de leden voldoende tot uitdrukking komen in het beleid en de activiteiten van de coöperatie. De Ledenraad doet dat door de Raad van Bestuur op dat punt te bevragen, feedback te geven en te adviseren. Daarnaast ziet de Ledenraad erop toe dat de leden voldoende invloed kunnen uitoefenen. De Ledenraad werkt op basis van een onafhankelijke agenda en legt op transparante wijze verantwoording af over het eigen functioneren.

### Welke thema's behandelde de Ledenraad in 2019?

Welk thema de Ledenraad ook oppakte, altijd is gekeken vanuit het belang om zinnige zorg te leveren aan onze leden. Er zijn in 2019 enkele werkgroepen ingesteld rond thema's die de Ledenraad belangrijk vindt. Zo zijn er voorstellen gedaan om het machtigingstraject te vereenvoudigen, heeft een werkgroep de communicatie met de leden opgezocht (onder meer via deelname aan klantbijeenkomsten) en is er een financiële werkgroep die de jaarrekening voorbereidt voor agendering in de Ledenraad.

### Hoe werkt de Ledenraad aan deskundigheidsbevordering?

De Ledenraad ontvangt informatie niet alleen vanuit de VGZ-organisatie, maar ook door het bezoeken van symposia op het gebied van de zorg en werkbezoeken aan zorginstellingen:

- er is in 2019 verder gewerkt aan versterking van de deskundigheid van de Ledenraad, om 'bij te blijven' bij o.a. de nieuwe (elektronische) technieken in de zorg. Het is duidelijk dat e-Health een steeds belangrijkere rol speelt;
- ledenraadsleden brachten een bezoek aan het User Experience Lab (UX lab) van VGZ om te bekijken hoe tests de dienstverlening verbeteren;

- we bezochten Eyescan, een oogkliniek en hebben ons laten bijpraten over deze zorg voor onze leden;
- het Nijmeegse Canisius Wilhelmina Ziekenhuis (CWZ) werd bezocht. Hier is veel aandacht voor gespecialiseerde zorg, medische innovaties en wetenschappelijk onderzoek. Dit werkbezoek had als doel een indruk te geven van de organisatie, de ambities van CWZ én zijn bijdrage aan zinnige zorg. Daarnaast hebben wij gesproken met een vertegenwoordiging van de medische staf en de cliëntenraad over hun ervaring met zinnige zorg;
- de leden van de Ledenraad namen ook deel aan VGZ-evenementen in het kader van de dialoog met leden en zorgaanbieders, bijvoorbeeld de gesprekserie 'In debat bij VGZ', die meerdere malen per jaar plaatsvindt.



### Hoe verliep de ondersteuning door de organisatie en de samenwerking?

De Ledenraad werd in 2019 regelmatig door de RvB bijgepraat over actuele onderwerpen als fraudeopsporing, wachttijden voor zorg, budgetplafonds bij ziekenhuizen, het pakket en de premie voor 2020, wachttijden bij de callcenters en de nieuwe manier van werken bij de coöperatie. De Ledenraad kon in 2019 wederom rekenen op een prima ondersteuning vanuit de VGZ-organisatie en spreekt daarvoor haar waardering uit. De ondersteuning en facilitering



blijven in de toekomst onverminderd belangrijk, zeker nu de Ledenraad zich meer als zelfstandige, actief vragende partij opstelt. Belangrijk is om samen de strategie van zinnige zorg te bewaken en verder uit te bouwen, zodat we daarmee de juiste zorg tegen een goede prijs aan de leden kunnen bieden.

**Hoe reflecteert de Ledenraad op haar eigen functioneren?**

Stond 2018 nog in het teken van de vorming van de nieuwe Ledenraad, in 2019 lag de focus weer op de versterking van de belangenbehartiging van de leden. Werkgroepen hebben gewerkt aan verschillende thema's. Elk thema mondde uit in een advies aan de RvB voor een nog betere, zinnige zorg voor onze leden.

Terugkijkend op het eerste jaar zijn er goede stappen gezet in de versterking van de ledenbehartiging. De Ledenraad nam zelf stappen om in contact te komen met de achterban én om strakker toezicht te houden op het ledenbelang in de organisatie. Het eerder genoemde voorstel voor 'versimpeling' van het machtigingstraject is hiervan een voorbeeld. Dit voorstel is voortgekomen uit de dialoog met leden, tijdens een klantbijeenkomst.

De Ledenraad zal in 2020 blijven deelnemen aan de klantbijeenkomsten. We zijn er nog niet en kunnen nog groeien in deze rol. Per slot van rekening is de Ledenraad verantwoordelijk voor het eigen functioneren en zal hij dus ook zelf de regie moeten blijven nemen. Dat is alleen mogelijk als eenieder zich daar volledig voor blijft inzetten en op die inzet aanspreekbaar is. Jaarlijks evalueren we de ontwikkeling van de Ledenraad.

**Waar kan ik suggesties voor thema's voor de Ledenraad aandragen?**

De Ledenraad is er voor u! Mocht u als lid ideeën hebben hoe wij nog betere zorg kunnen leveren, meldt u zich dan bij ons. Ons emailadres is ledenraadvgz@vgz.nl

Namens de Ledenraad  
Alda van Zijl-Hoek  
Michelle Mengerink

**“** De Ledenraad is er voor u!  
Mocht u als verzekerde ideeën hebben hoe wij nog betere zorg kunnen leveren, meldt u zich dan bij ons.







## 9 Onze medewerkers

De gezondste werkgever van Nederland

Het gezondste kantoor van Nederland

Diversiteit

Talentontwikkeling

VGZ Way of working

Goed werkgeverschap voor iedereen

Medezeggenschap in 2019



# 9 Onze medewerkers

## De gezondste werkgever van Nederland

‘Samen werken aan een gezonder Nederland. Elke dag weer.’ Dat is de missie van VGZ. Een gezond leven staat centraal: fysieke, mentale en emotionele fitheid. Daarom bieden we onze klanten apps en workshops aan die een gezond leven stimuleren. Ook onze medewerkers hebben we veel te bieden. In de Fit Boutiqs Studio’s kunnen ze bijvoorbeeld op een laagdrempelige manier fitnessen. In Eindhoven is er een wel heel speciale stilteruimte geopend. En het hoofdkantoor in Arnhem voldoet aan de hoge standaarden van het International WELL Building Institute.

### Gezond leven en de gezondste cao

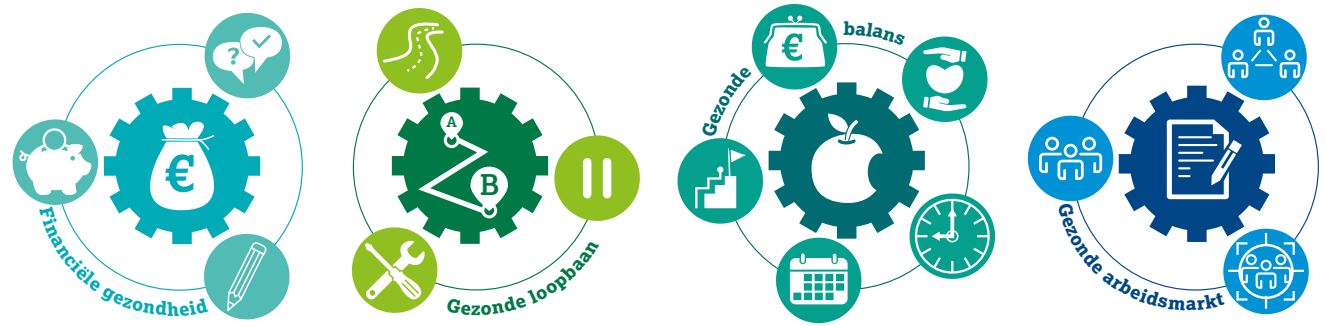
Gezondheid gaat over fysieke, mentale en emotionele fitheid. Als werkgever maken we daarvoor gebruik van ons eigen [Gezondlevenplatform](#). Zo stimuleren we onze medewerkers gezond te leven. VGZ streeft naar vooruitstrevende arbeidsvoorwaarden waarin medewerkers zelf de regie hebben. In 2019 zijn afspraken gemaakt voor een nieuwe cao die loopt van 1 januari 2020 tot 1 juni 2021. Het thema is ‘De gezondste cao van Nederland’. Het is belangrijk dat medewerkers een gezond leven leiden; financieel gezond en persoonlijk gezond. Daarbij hoort ook ontwikkeling. En een werk-privébalans in elke levensfase. De afspraken in de cao zijn dan ook juist gericht op dié onderwerpen.

### Nieuwe cao-afspraken in beeld

Meer over de nieuwe cao-afspraken is te lezen in de naaststaande infographic. In de cao vullen we de metafoer ‘gezondste werkgever van Nederland’ op uiteenlopende manieren in, bijvoorbeeld door de sabbaticalregeling en het royale betaald partnersverlof.



Beweeg over onderstaande iconen, meer informatie wordt dan zichtbaar





### Voorbeeld van een gezonde loopbaan: de sabbaticalregeling

Sinds 2017 kent VGZ de sabbaticalregeling, een populair onderdeel van de cao waarvan jaarlijks 20 medewerkers enthousiast gebruik maken. Het verlof is één of twee maanden en heeft tot doel dat medewerkers investeren in zichzelf of in de maatschappij. Bijvoorbeeld door te reizen, te studeren of vrijwilligerswerk te doen. Of door extra tijd door te brengen met het gezin. Om vervolgens met nieuw elan en een frisse geest weer aan het werk te gaan.

### Voorbeeld van gezonde werk-privé balans: betaald partnerverlof

VGZ is toonaangevend in de facilitering van werkende vaders en moeders. Partnerverlof is daar een perfect voorbeeld van. Vooruitlopend op de nieuwe wetgeving die op 1 juli 2020 ingaat, kende VGZ al in 2018 en 2019 partnerverlof toe. Partners genoten drie weken volledig betaald verlof na de geboorte van hun kindje. In de nieuwe cao wordt dit verruimd naar zes weken. Hiermee blijft VGZ royaler dan de wet, die slechts gedeeltelijk doorbetaald geboorteverlof kent.

### VGZ als voorloper

De royale partnerverlofregeling van VGZ is landelijk niet onopgemerkt gebleven. Als een van de voorlopers in Nederland heeft VGZ input mogen leveren voor de whitepaper 'Zeven strategieën voor succesvol partnerverlof'. Deze whitepaper ontwikkelde WOMEN inc. samen met onder meer TNO en Pro Parents. De paper belicht de rol van partnerverlof en laat duidelijk zien hoe een werkgever de kansen van partnerverlof benut.

## Het gezondste kantoor van Nederland

Eind 2019 toetsten gespecialiseerde auditors in het hoofdkantoor van VGZ de werkomgeving aan de criteria van het International Well Building Institute. De Well Building Standard is een certificering voor een gebouw die gaat over de verbetering van het gebruik van de werkplek. Niet het gebouw, maar de mens in het gebouw staat hierbij centraal. De auditors keken naar de impact van het gebouw op gezondheid, comfort en welzijn van de gebruikers van het gebouw, aan de hand van tien thema's: Lucht, Water, Voeding, Licht, Beweging, Thermisch Comfort, Geluid, Materialen, Geest en de Gemeenschap. Op al deze thema's scoren we goed. De werkomgeving van VGZ ondersteunt en stimuleert hiermee een gezonde en productieve werkdag. In 2019 hebben we 'een gezonde werkomgeving' als leidraad benut op het moment dat de installaties volgens plan vervangen moesten worden. Denk hierbij aan een slimmer klimaat-/luchtsysteem en biodynamische ledverlichting. Ook is er aandacht besteed aan gezonde voeding en het bewustzijn rond wat gezonde voeding is. Daarnaast is VGZ toonaangevend op het gebied van roken; al jarenlang zijn we rookvrij. En sinds april 2018 is ook de rookruimte afgeschaft.



### Resultaat!

Met als resultaat: onze werkomgeving in Arnhem voldoet aan de Well Building Standard versie 2 op het niveau Platinum. We zijn de eerste bestaande werkomgeving in Nederland die deze certificering op dit niveau ontvangt en mogen ons daarmee het gezondste kantoor van Nederland noemen. In februari 2020 nemen we de officiële certificering in ontvangst.

## Fit Boutiqs: dé work out voor op kantoor

Een actieve leefstijl draagt bij aan de gezondheid van de medewerkers. Dit ondersteunen we bij VGZ door Fit Boutiqs Studio's te openen. Deze studio's gingen in december 2019 open. De smaakvolle inrichting en de apparaten zijn verzorgd door Fit Boutiqs. Zo kunnen we dit kostenneutraal aanbieden.

Door de Fit Boutiqs Studio's kunnen medewerkers op een nieuwe en veilige manier fitnessen. Doordat ze de oefening- en uitvoeren op een rustige manier in een gekoelde ruimte, zweten ze niet. Hierdoor zijn omkleeden en douchen niet nodig. Het is daardoor heel laagdrempelig en zeer geschikt voor medewerkers die anders niet sporten. In december konden medewerkers zich opgeven voor een proeftraining. Vanaf januari 2020 kunnen ze de speciale programma's volgen. Eén of twee keer per week twintig minuten trainen in de stijlvolle studio is genoeg. Altijd op afspraak, onder begeleiding van een personal coach. Fit Boutiqs is dé oplossing voor een work out op kantoor: betaalbaar, met bewezen succes en gegarandeerd resultaat. Resultaat voor de medewerkers, maar ook voor VGZ; fittere medewerkers dragen immers bij aan een gezonder VGZ.



### Diversiteit

We streven als VGZ naar een inclusieve cultuur die diversiteit omarmt. Inclusief betekent dat iedereen zich betrokken en gewaardeerd voelt – niet ondanks, maar dankzij de verschillen. Het succes van VGZ staat of valt met de kwaliteit en de diversiteit van onze mensen. Verrassende inzichten en innovatieve oplossingen in de zorg en voor onze klanten komen voort uit het samenspel van zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen. De diversiteitskaders binnen VGZ stimuleren gelijke kansen voor iedereen in de organisatie. Om management en medewerkers breder te laten denken over diversiteit en inclusie, organiseerden we in 2019 meerdere sessies met Esther Mollema, expert op het gebied van High Performance en Inclusie & Diversiteit.



### Vrouwen bij VGZ

Binnen VGZ vinden we het van belang om het percentage vrouwen op leiderschapsposities verder te vergroten en ervoor te zorgen dat vrouwen beter doorstromen. Eind 2019 werd 26% van de topposities bekleed door een vrouw, binnen de RvC was 33,3% vrouw. De RvB bestaat uit drie mannen. In 2019 is het niet gelukt om meer vrouwen aan de top te benoemen. Dit kwam onder meer doordat het aantal functies binnen het hoger management is gekrompen. Maar onze ambitie blijft onveranderd. Wij vinden het belangrijk om de interne doorstroom van talentvolle vrouwen in de gehele organisatie te stimuleren. Afgelopen jaar is dan ook de training ‘Carrière boosters’ voor vrouwen georganiseerd. Deze training geeft vrouwen handvatten om zelf aan het roer van hun carrière te gaan staan.

### Gelijke beloning mannen en vrouwen

Vanzelfsprekend vinden we het bij VGZ normaal dat mannen en vrouwen voor hetzelfde werk hetzelfde verdienen. Er zijn evenwel ook binnen VGZ – net als bij veel werkgevers – verschillen in beloningen. Het verschil in salaris tussen mannen en vrouwen met een functie in dezelfde salarisschaal was eind 2019 4,1%. Met de huidige informatie kunnen we nog niet dit verschil verklaren. Zo ontbreekt het aan voldoende gegevens over de relevante werkervaring en opleiding voor de actuele functie. Een ambitie voor 2020 is meer inzicht te verkrijgen in de oorzaken van beloningsverschillen per schaal, zodat we daarna bestaande verschillen laten verdwijnen.

### Culturele diversiteit

VGZ hecht veel waarde aan bewustwording en begrip rondom culturele achtergronden. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn binnen onze organisatie. Wij willen dat medewerkers zich thuis voelen. VGZ nam op 1 oktober 2019 deel aan Diversity Day. Op deze dag vierden ruim negentig bedrijven in Nederland de kracht van diversiteit en inclusie op de werkvloer. Door activiteiten te organiseren vroegen we aandacht voor dit onderwerp. In december 2019 is in Arnhem de gebedsruimte opgeleverd, waar medewerkers van alle religies tot bezinning kunnen komen. Daarnaast biedt het bedrijfsrestaurant sinds 2019 officieel halal eten in Eindhoven en Arnhem.



## Het gaat om talent – en niet om wat iemand niét kan

Het uitgangspunt bij VGZ is de inzet van potentieel talent. Dit betekent dat kwaliteiten en vaardigheden leidend zijn. Wij hebben ons de afgelopen jaren actief ingezet om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. In 2019 hebben wij 1% van onze arbeidsplaatsen beschikbaar gemaakt voor mensen met een arbeidsuitdaging. VGZ stimuleert het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, onder meer door samen te werken met Onbeperkt aan de Slag. Die sociale onderneming regelt ontmoetingen tussen werkgevers en werkzoekenden. Bovendien beheert Onbeperkt aan de Slag een digitaal platform waar meer dan 7.000 werkzoekenden staan ingeschreven. VGZ faciliteert minimaal één keer per jaar een meet & greet, waarbij verschillende werkgevers en gemotiveerde werkzoekenden welkom zijn om elkaar te ontmoeten.

## Talentontwikkeling

Bij VGZ staat talent centraal. Iedereen kan zijn of haar talent ontwikkelen. Bijvoorbeeld door Mijn Koers en Zelf aan Zet. Voor de medewerkers die een extra stap willen maken, zijn er talentenprogramma's.

### Mijn Koers

In april 2019 verving VGZ het R&O beoordelingssysteem door Mijn Koers. De nieuwe performance- en ontwikkeldialoog biedt collega's handvatten om het goede gesprek te voeren op het goede moment. Twee onderwerpen staan hierin centraal: de bijdrage aan de VGZ-doelstellingen en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Nieuw in Mijn Koers is dat de zogenaamde koersgesprekken ook kunnen worden gevoerd met een collega die niet de formeel leidinggevende is. Dit sluit aan bij de Way of Working, onze zelforganisatie en de afbouw van het aantal managers binnen VGZ.



## Geen koppeling meer van beoordeling en jaarlijkse salarisverhoging

Met de introductie van Mijn Koers is het jaarlijkse beoordelingsgesprek vervallen. Onder meer door de toename van het kort-cyclisch werken bleek dit niet meer het beste middel om medewerkers te motiveren en de prestaties te vergroten. Als gevolg hiervan is besloten om de individuele salarisverhoging niet meer afhankelijk te maken van de beoordeling. Mijn Koers stimuleert het continu feedforward en waardering geven over de bijdrage die een medewerker levert aan de VGZ-doelstellingen, of aan de ontwikkeling die een collega doormaakt.

### Talentenprogramma's

Jaarlijks vragen we aan medewerkers hoe ze zich willen ontwikkelen en welke doorstroommogelijkheden medewerkers en het management zien. Op basis daarvan kunnen collega's deelnemen aan talenttrajecten. Via deze trajecten stimuleren wij de doorstroom van talenten. Het zijn pro-

gramma's waarin talenten werken aan hun eigen ontwikkeling, zowel op persoonlijk vlak als op het gebied van kennis en samenwerking.

In de onboarding voor nieuwe leiders wordt medewerkers geleerd wat interactief leiderschap is en hoe je een inspirerende leider wordt. Door dit traject maken medewerkers meer kans bij een vacature met een leidende rol. Momenteel nemen 65 leiders deel aan dit traject. In 2019 zijn negentien talenten gestart met het Professional development programma. Tijdens dit programma gaan de talenten hun impact vergroten, waarbij ze kijken naar hun expertise, passie en de 'Why' van VGZ. Naast de talentenprogramma's bieden wij al enkele jaren traineeships aan voor pas afgestudeerden. In 2 jaar krijgen zij verschillende opdrachten en kunnen ze diverse opleidingen doorlopen. In 2019 begonnen weer vijf trainees bij VGZ.



### Interne gedragscode

Respect is een van de pijlers van onze interne gedragscode. Door goed samen te werken, open te staan voor nieuwe ideeën en te leren van elkaars fouten, draagt iedereen bij aan een professioneel, prettig en open werkklimaat. De [gedragscode van VGZ](#) biedt handvatten hoe om te gaan met elkaar en met zakelijke relaties en, in geval van twijfel, hoe het gesprek hierover aan te gaan. Leiders vervullen hierin een belangrijke rol. Medewerkers die desondanks te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen – zoals pesten, discriminatie of (seksuele) intimidatie – kunnen terecht bij vertrouwenspersonen. Ongewenste omgangsvormen. Ook is het mogelijk een klacht in te dienen bij de Commissie ongewenste omgangsvormen, bij voorkeur na contact met de vertrouwenspersoon in verband met ontvankelijkheid. In 2019 spraken 3 medewerkers met een vertrouwenspersoon. Bij de Commissie is geen klacht gemeld. Onder [Compliance en Integriteit](#) is meer informatie opgenomen over integriteit binnen VGZ.



De kern van de Lean werkwijze is samen met je team goed leren kijken naar je eigen werkprocessen en die zelf verbeteren. Wat gaat goed en wat kan beter? Zo kan iedereen bijdragen aan betere prestaties voor onze klant.



Bij Coöperatie VGZ werken we Agile om wendbaar in te spelen op veranderende omstandigheden. Dit doen we onder andere met multidisciplinaire teams, kort-cyclisch werken waarbij continue feedback wordt gevraagd aan de klant. Zo zijn wij in staat om maximaal klantwaarde te leveren met de beschikbare capaciteit.



Bij Zelforganisatie wordt het primaire proces en het vertrouwen in de kennis en kunde van de teamleden centraal gesteld met als doel toename van medewerkerstevredenheid, besparing van overheadkosten, kortere overleglijnen, minder regelgeving maar bovenal een grotere klanttevredenheid.

### VGZ Way of working

VGZ vindt dat het realiseren van betaalbare zorg het beste kan door de VGZ Way of Working. Deze manier van werken is gebaseerd op de organisatie-filosofieën Lean, Agile en Zelforganisatie. De Way of Working sluit aan bij de VGZ-organisatie en draagt bij aan het realiseren van de organisatie-, cluster- en teamdoelstellingen.

### De meeste teams werken nu zo

VGZ faciliteert medewerkers op verschillende manieren om zich de werkwijzen binnen de VGZ Way of Working eigen te maken. Ook is een leidraad beschikbaar over de Way of Working. Een grote meerderheid van de teams werkt nu op deze manier. Dat betekent dat er events zijn als dagstarts, refinement, sprintplanning, retrospective en demo's. En dat er ieder kwartaal een QBR plaatsvindt. Dit zijn events waarin alle medewerkers afdelingsoverstijgend de prioriteiten van het volgende kwartaal bepalen. We streven ernaar dat vanaf 2020 ieder team werkt volgens de VGZ Way of Working.

## Transformatie/reorganisatie

We willen de zorg in Nederland betaalbaar houden door te kiezen voor zinnige zorg. Dat is betere zorg tegen lagere kosten. Om dat te realiseren, hebben we een compacte en wendbare organisatie nodig die soepel meebeweegt met veranderingen in de wereld om ons heen. Het jaar 2019 stond in het teken van veranderingen in de organisatie en alle bewegingen die daarbij horen. Iedere divisie heeft een transformatie doorgemaakt of in gang gezet, zodat we nog wendbaarder worden en soepeler meebewegen met veranderingen. Er zijn nieuwe functies ontstaan en veel andere functies zijn verdwenen. Voor verschillende medewerkers een kans om iets anders te doen. Helaas hebben we in 2019 232 medewerkers moeten vertellen dat we afscheid van ze moeten nemen. Het sociaal plan ondersteunt deze medewerkers bij het vinden van een nieuwe baan. Dat de organisatieveranderingen impact hebben op de beleving van de medewerkers blijkt ook uit de score uit de eNPS (de mate waarin je VGZ als werkgever aanbeveelt bij anderen). De eNPS score is in Q3 en Q4 op +7 uitgekomen en blijft daarmee achter bij de ambitie uit het Middellange Termijn Plan (+20). De reden voor medewerkers om daarin VGZ niet aan te bevelen, wordt in belangrijke mate bepaald door de onrust in de organisatie.

## Maak werk van morgen

In 2019 is heel zichtbaar geweest dat VGZ altijd in ontwikkeling is. Werk verandert of verdwijnt, maar er ontstaan ook nieuwe kansen. We vinden het belangrijk dat de medewerkers zich bewust worden van hun eigen inzetbaarheid. En dat ze de nut en noodzaak zien mee te bewegen met de ontwikkelingen binnen en buiten VGZ. VGZ bereidt medewerkers voor op de arbeidsmarkt, onder meer door een loopbaanscan en een coaching gesprek aan te bieden. In 2019 hebben ruim 500 medewerkers een loopbaanscan gehad, met de mogelijkheid om deze in een persoonlijk coaching gesprek door te nemen.

## Self service/digitalisering

Ook Human Resources is in 2019 veranderd; de regie ligt meer bij de medewerker. Zo staat alle informatie over arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling, in- en uitdienst en gezondheid helder uitgelegd en makkelijk vindbaar op het vernieuwde intranet VGZnet. Ook de introductie van een app die gekoppeld is aan het doorontwikkelde HR-systeem Afas draagt hieraan bij. Daarnaast faciliteerden en stimuleerden we het leren en ontwikkelen door middel van een digitaal leer-platform met de naam 'Zelf aan Zet'. Dit platform biedt naast opleidingen onder meer een loopbaanscan en een persoonlijk ontwikkel-dossier. Met een toekomstplan en een persoonlijk opleidingsbudget (ook opgenomen in 'Zelf aan Zet') kan iedere medewerker zelf aan de slag.

## Goed werkgeverschap voor iedereen

VGZ ondertekende op 10 december 2019 samen met Achmea, a.s.r., ING, Nationale-Nederlanden en de vakorganisaties De Unie, FNV Finance en CNV Vakmensen de zogenaamde Werkcode. Die maakt onderdeel uit van een initiatief om één arbeidsmarkt voor alle werkenden te realiseren, voor mensen in dienst en mensen die niet in dienst zijn. Het is voor het eerst dat zoveel sociale partners in een sector zulke veelomvattende afspraken maken.

## Met Werkcode inspelen op veranderingen in arbeidsmarkt

De initiatiefnemers geven met de Werkcode antwoord op de steeds verdergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt. In de werkcode staan vijf uitgangspunten voor het realiseren van één arbeidsmarkt voor alle werkenden. Dus voor mensen in dienst en mensen die niet in dienst zijn. En daarmee

zijn het ook uitgangspunten voor goed werkgeverschap én goed opdrachtgeverschap. De uitgangspunten van de werkcode zijn:

1. werkenden die gelijk werk verrichten worden gelijkwaardig beloond en gewaardeerd;
2. werkenden hebben toegang tot voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen;
3. werk wordt georganiseerd in duurzame arbeidsrelaties;
4. goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap;
5. werken bij een van de aangesloten organisaties draagt bij aan het vergroten van arbeidsmarktwaarde van mensen.

Lees de whitepaper en de code op [www.werkbeweging.org](http://www.werkbeweging.org)



## Voorbeeld voor andere bedrijven en sectoren

De sociale partners starten hiermee een nieuwe werkbeweging. De uitgangspunten zijn de komende drie jaar richtinggevend bij het maken van afspraken in de cao en met leveranciers van arbeid. Door deze werkcode willen we een voorbeeld zijn voor andere bedrijven en sectoren. We nodigen hen uit zich aan te sluiten bij de Werkbeweging. De verzekeringssector heeft zich via het Verbond van Verzekeraars als eerste ook aangesloten bij de Werkbeweging.

## Mantelzorgvriendelijk

VGZ is een erkende mantelzorgvriendelijke werkgever. En daar zijn we trots op! Bij VGZ is een op de zeven medewerkers mantelzorger. Dit betekent dat veel van onze collega's langdurig zorgen voor chronisch zieke of hulpbehoevende personen in hun omgeving. Medewerkers die ook mantelzorger zijn moeten hun werk- en zorgtaken natuurlijk zo goed mogelijk kunnen combineren. Ook dit draagt bij aan een "gezonde" loopbaan.

In de praktijk blijkt dat vooral maatwerkafspraken bijdragen aan een goede ondersteuning van de balans tussen werk en privé van de mantelzorger. Het overleg met de leidinggevende is hierin dus heel belangrijk. De flexibele werktijden binnen VGZ, zorgverlofregelingen en mogelijkheden om deels plaats- en tijdonafhankelijk te werken, kunnen helpen om passende afspraken te maken.

Bijzonder is dat we in onze cao een afspraak hebben opgenomen dat collega's vakantiedagen kunnen doneren aan een collega die mantelzorger is. Op deze wijze stimuleren we dat collega's elkaar – op vrijwillige basis – ondersteunen op momenten dat dit ertoe doet.



## Medewerkers als werknemer-vrijwilligers

VGZ faciliteert en ondersteunt actief de maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers. Als onderdeel van de cao zijn werkuren vastgesteld voor medewerkers die zich inzetten als werknemer-vrijwilliger. Jaarlijks organiseren enthousiaste medewerkers samen met staf en cliënten van zorginstellingen een aantal vrijwilligersprojecten met en voor kwetsbare zorgdoelgroepen. Deze mensen ontvangen tijd en persoonlijke aandacht die vaak ontbreekt. Op hun beurt leren medewerkers onze klantendoelgroepen en hun behoeften beter kennen. Zo hebben we in 2019 meegedaan aan NLDoet en de landelijke Prokkeldagen ter ondersteuning van mensen met een licht verstandelijke beperking. Daarnaast zijn er op de twee grootste vestigingen cadeaus ingezameld voor Sinterklaas (bijvoorbeeld voor kinderen van vluchtelingen) en hebben we kerstactiviteiten georganiseerd voor ouderen en voor mensen met een verstandelijke beperking.





## Medezeggenschap in 2019

VGZ is constant in beweging. De organisatie ontwikkelde zich en heeft een aantal grote veranderingen in gang gezet. Om alle ontwikkelingen te kunnen volgen, heeft de Ondernemingsraad (OR) elke zes weken overleg met People & Experience over beleidsvoornemens en ontwikkelingen op het gebied van HR. Daarnaast vindt vier keer per jaar overleg plaats tussen de voltallige OR en de RvB en spreekt de OR elk voor- en najaar de RvB en RvC tezamen. Tenslotte ontvangt de OR regelmatig input in klankbordoverleggen waarin directieteams zitting nemen.

De OR heeft een significante bijdrage kunnen leveren door advies te geven aan de RvB vanuit het werknemersbelang. De OR is onder andere betrokken geweest bij:

- de transformatie van de backoffice en klantenservice (beide onderdeel van **Klant- en Merkparters**) waar we zijn gestart met de zogenaamde 'cirkelorganisatie';
- bij Data Care, waar een groot ontwikkelingstraject in gang is gezet en afgerond. Dit had onder meer boventalligheid en herplaatsing op nieuwe functies tot gevolg;
- HFM is omgevormd tot People & Experience met personele consequenties zoals o.a. de uitbesteding van de salarisadministratie en recruitment. Ook andere stafafdelingen zijn doorontwikkeld, wat vooral heeft geleid tot verandering in het hoger management; én
- bij de divisie Zorg is de OR nauw betrokken geweest bij enkele kleinere veranderingen. Daardoor hebben we in een vroegtijdig stadium input kunnen leveren.

Door deze ontwikkelingen konden enkele OR-leden hun functie niet meer combineren met het OR-werk. Eind 2019 zijn tussentijdse verkiezingen opgestart om de ontstane vacatures op te vullen.



### Samenstelling OR 2019

- Onderste rij:** Cynthia Regensburg, Dick van den Berg, Saskia van Ingen  
**Tweede rij:** Kristel Zandbergen, Sylvia Revet, Enya in 't Zand, Joyce Alidjan  
**Derde rij:** Hugo Bongers, Vera Compen, John van Oeffelen  
**Bovenste rij:** Wil Berendsen, Karlie van Kuijk, Christien van Dijk (ambtelijk secretaris)

Hanneke Granneman ontbreekt op de foto  
 Enya, Vera, John en Karlie hebben in 2019 het OR-werk neergelegd.





## 10 Maatschappij

Duurzaamheid verankerd in de strategie

Beleggen op een duurzame manier

Maatschappelijke sponsoring

Milieu

Zuinig met energie

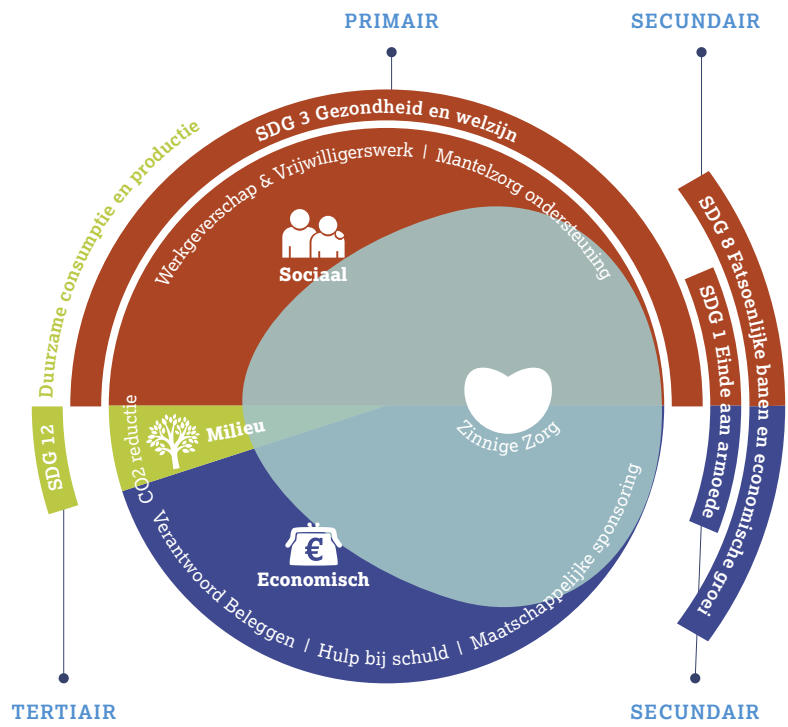
Wet milieubeheer-inrichtingen

Vermindering van onze fysieke output

Duurzame huisvesting

# 10 Maatschappij

Als maatschappelijke organisatie heeft VGZ de taak de toegankelijkheid en betaalbaarheid van de zorg in Nederland te waarborgen. Dit komt naar voren in onze missie en onze visie op lange termijn waarde creatie: ‘Coöperatie VGZ staat voor betaalbare zorg nu en voor toekomstige generaties’. Dit doen we via de strategie van zinnige zorg. Zinnige zorg is daarmee ook het duurzame fundament voor – en het hoofdbestanddeel van – ons beleid rond Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).



## Duurzaamheid verankerd in de strategie

MVO- en duurzaamheidsonderwerpen sluiten aan op onze zinnige zorg-strategie. Om te bepalen welke initiatieven wij ontplooiën, vragen we naar de mening van onze stakeholders. In 2018 hielden we hierover onder onze belangrijkste stakeholders (leden, zorgaanbieders, patiëntenorganisaties en de politiek) een enquête. Hieruit bleek dat veel stakeholders de ondersteuning van mantelzorg en een gezonde leefstijl van belang vinden.

We kiezen bewust voor verbinding met de maatschappij. Dit doen we via onze rol als werkgever en de ondersteuning van medewerkers die mantelzorg verlenen en werknemer-

vrijwilligers. Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid op het gebied van milieu en willen we een positieve impact hebben op economisch gebied.

Bij het bepalen van onze bijdrage aan de wereldwijde Sustainable Development Goals (SDG's) namen we onze doelen en activiteiten op basis van onze missie, visie en strategie als vertrekpunt. Deze directe koppeling van MVO en duurzaamheid met onze strategie laat zien dat we MVO er dus niet zomaar 'bij' doen. Duurzaamheid en MVO zijn verankerd in onze missie, visie en strategie. De SDG's zijn daarmee ook gekoppeld aan onze waardeketen en geven weer op welke gebieden we impact willen hebben. Bovenstaande figuur

geeft ons MVO-beleid weer. Meer informatie is te lezen in onze halfjaarlijkse infographic met MVO-resultaten, in de [bijlage D](#) en [bijlage K](#).

Over de governance is te lezen in:

- het governance systeem van [Coöperatie VGZ](#);
- verantwoordelijken over [materiële aspecten](#);
- de governance ten aanzien van [risicomanagement en compliance](#).



## Beleggen op een duurzame manier

Als zorgverzekeraar gaan we om met veel geld. Zo ontvangen wij bijdragen vanuit de overheid, de premie en eigen bijdragen die onze leden betalen. Daarmee betalen wij de zorgkosten van alle leden. De ontvangsten en betalingen vinden niet allemaal op hetzelfde moment plaats. Het deel van het vermogen dat niet direct nodig is voor betalingen wordt op duurzame wijze belegd.

Zo kunnen we tijdig voldoen aan de betalingsverplichtingen die volgen uit de nog te ontvangen declaraties na het verslagjaar. Daarnaast wordt een deel belegd voor de lange termijn. Daarbij streven we naar een verantwoorde afweging tussen risico en rendement zodat het vermogen in stand blijft na inflatie.

Industrie Sector	Belang
Overheid	42,1%
Financiële diensten	24,3%
Conjunctuurgevoelige consumptiegoederen	11,1% *
Informatietechnologie (IT)	5,6%
Telecommunicatiediensten, Media en Internet	4,0%
Niet-conjunctuur gevoelige consumptiegoederen	3,8%
Industrie	3,3%
Energie	2,4%
Materialen	1,9%
Nutsbedrijven	1,6%
Overige	0,0%
<b>Totaal</b>	<b>100% **</b>

\* Waarvan gezondheidssector 4,48%  
 \*\* Percentage green bonds 2,66%

## Waarin beleggen we?

Het overgrote deel van ons belegd vermogen is ondergebracht in obligaties. De obligaties zijn voor een groot deel belegd in overheidsinstanties en bedrijven uit de financiële dienstverlening. Linksonder staat de sectorverdeling van onze hele portefeuille per eind 2019. De actuele sectorverdeling staat op de website van Coöperatie VGZ.

## VGZ beleggingsbeleid

Ons beleggingsbeleid is gericht op instandhouding van ons vermogen na inflatie. We letten daarbij goed op de kosten. Binnen strikte risicokaders proberen we met beperkt risico rendement te behalen. We houden rekening met onder meer de vereiste solvabiliteit (de wettelijke norm die aangeeft hoe groot ons vermogen moet zijn) en onze eigen risicobereidheid.

Andere onderdelen binnen het integrale beleggingsbeleid zijn onze beleggingsbeginselen. Deze beleggingsbeginselen bevatten de kernwaarden voor beleggingskeuzes. Een van onze beleggingsbeginselen is het verantwoord beleggen binnen onze hele beleggingsportefeuille op Environmental, Social & Corporate Governance (ESG) thema's. Die bevatten criteria waarop landen en bedrijven door ons op basis van due diligence worden getoetst op het gebied van milieu, sociale omstandigheden en behoorlijk bestuur.

## Missie gedreven beleggingen

Binnen ESG richten we ons met beleggingen op het leveren van een positieve bijdrage aan de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's). Daarbij is onze missie leidend; we leggen dus de focus op SDG-3 (Gezondheid en Welzijn). Zo richten we ons op de betaalbaarheid van zorg via medicijnen, door farmaceuten hierop te toetsen (naast de overige ESG-criteria). Daarnaast beleggen we niet in grote veroorzakers van een ongezond leefpatroon (roken en alcohol) en zijn we selectief in gesprek op het gebied van voeding.

## ESG Thema's & Uitsluitingen

Voordat we bedrijven en instellingen opnemen in onze beleggingsportefeuille, toetsen we of ze voldoen aan onze ESG-uitgangspunten. Deze onafhankelijke externe toetsing vindt plaats op alle beleggingscategorieën. Onze beleggingsportefeuille wordt vervolgens dagelijks getoetst op de ESG-uitgangspunten. De toetsing vindt plaats op basis van de onderstaande uitgangspunten:

- Respecteren van mensenrechten
- Volgens de door de Verenigde Naties aangenomen Universele Verklaring in 1948 en aanvulling in 1966 en de Richtlijnen voor het Bedrijfsleven en de Rechten van de Mens in 2011;
- Respecteren van arbeidsrechten
- Volgens de vier fundamentele principes en rechten van de International Labour Organisation (ILO) en de Tripartite ILO-verklaring inzake multinationale verzekeringen en sociaal beleid in 1977 en aanvulling in 2000;
- Respecteren van corporate governance
- Volgens de normen voor corporate governance van de Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD);
- Respecteren van het milieu
- Volgens de Rio Declaration on Environment and Development;
- Tegengaan van corruptie
- Volgens de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen;
- Niet investeren in bedrijven die controversiële wapens produceren;
- Niet investeren in tabak-producerende bedrijven;
- Niet investeren in bedrijven waarbij meer dan 50% van de omzet bestaat uit de productie van alcoholhoudende dranken.



**Dilemma:**

Veel stakeholders hebben wensen ten aanzien van ons beleggingsbeleid, van het uitsluiten van bedrijven die palmolie gebruiken als grondstof tot het beperken van dierenleed bij proeven. Bij VGZ hebben we uit kostenoverweging echter een kleine beleggingsafdeling. Hoe voldoen we aan de wensen van onze stakeholders en beperken we onze uitvoeringskosten?

**Reactie:**

We kiezen er bij VGZ voor ook in beleggingen de focus te leggen op onze maatschappelijk opdracht om de zorg in de toekomst voor iedereen toegankelijk te houden en kostenefficiënt te werken. Vandaar dat we niet beleggen in bedrijven die een aanzienlijk deel van hun omzet behalen uit alcohol en tabak. Daarnaast passen we ons beleggingsbeleid aan als de maatschappelijke urgentie hoog is. Daarbij valt te denken aan klimaatverandering.

**Engagement en stemmen**

Zitten er in onze beleggingsportefeuille instellingen of bedrijven die niet voldoen aan onze ESG-uitgangspunten of niet voldoende presteren op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de VN, dan gaan wij het gesprek aan (engagement). Wij spreken het bestuur van deze ondernemingen hierop aan en gaan met hen in dialoog over verbetering. Mocht er binnen drie jaar geen verbetering te zien zijn, dan sluiten we het bedrijf uit en verkopen we dus de positie. Daarnaast stemmen we tijdens aandeelhoudersvergaderingen, in 2019 nog met name in de farmacie gezien onze focus op betaalbare zorg. Maar in de toekomst willen we ons stemrecht uitoefenen bij alle bedrijven met wie wij in gesprek zijn. Op onze [corporate website](#) hebben we een actuele lijst opgenomen van de bedrijven met wie wij in engagement zijn geweest en zijn, wat het resultaat daarvan was en ook welke stemmen we hebben uitgebracht.

**Samenwerking**

Voor financiële instellingen, waar de zorgverzekeraars deel van uitmaken, is het beleggingsbeleid een belangrijke pijler van duurzaamheid. Vandaar dat verzekeraars in 2018 het IMVO-convenant hebben ondertekend om gezamenlijk stappen te ondernemen naar duurzamer beleggen. VGZ werkt hierin samen met de andere verzekeraars aan jaarlijkse thema's en een monitoring op de voortgang hierin.

**IMVO Convenant Verzekeringssector**



**IMVO-convenant Samen werken aan een betere toekomst**

We zijn aangesloten bij het IMVO-convenant verzekeringssector. Het IMVO-convenant is een vervolgstap op de Code Duurzaam Beleggen van de verzekeringssector. Het IMVO-convenant gebruikt twee verdragen als basis, namelijk de OESO-richtlijn voor multinationale organisaties en de VN richtlijnen voor het Bedrijfsleven en de Rechten van de Mens (UNGP's). De UNGP's en OESO-richtlijnen hebben we omarmd in ons beleggingsbeleid. Via het IMVO-convenant werken we samen met de overheid, NGO's, vakbonden en de verzekeringssector aan een betere wereld.

**Aanpassingen beleggingsbeleid in 2019**

Bij VGZ streven we continu naar de verbetering van de beleggingsportefeuille en het beleggingsproces. We volgen ter verbetering van de portefeuille en het proces maatschappelijke discussies en duurzame ontwikkelingen. Wij passen ons beleggingsbeleid aan als de verbetering voldoet aan de randvoorwaarden van praktische uitvoerbaarheid, beperkte kosten en een positieve bijdrage aan duurzaamheid.

De kern van de wijzigingen in ons beleggingsbeleid in 2019 bestaat uit drie elementen:

- aanscherping van de communicatie over ons beleggingsbeleid door een brochure op de website;
- vergroting van invloed via uitoefenen van ons stemrecht op het thema gezondheid en welzijn (SDG-3);
- expliciete opname van het besluit Verantwoord beleggen als beleggingsprincipe.

Op [onze website](#) leggen we ons beleggingsbeleid plus de uitvoering (onder meer als het gaat om stemrecht, engagement en uitsluitingen) uitgebreider uit.



## Maatschappelijke sponsoring

Met onze maatschappelijke sponsoring willen we belangrijke initiatieven, die structureel en met een landelijke impact de gezondheid van Nederlanders bevorderen, ondersteunen. In 2019 waren dat – in lijn met voorgaande jaren – vooral initiatieven op het gebied van leefstijl en informele zorg. In 2019 besteedden we hieraan in totaal ruim 65.000 euro sponsorgeld.

### Gezonde leefstijl

Steeds duidelijker laat de wetenschap zien dat de drie grootste ziekten in Nederland, de zogenaamde welvaartsziekten, een relatie hebben met hoe we leven. Roken, bewegen en voeding zijn daar belangrijk in. Naast vergoedingen in de verzekering en [pilots rondom leefstijl](#), willen we vanuit het sponsorbudget graag een extra stap zetten om mensen te helpen met een goede leefstijl.



### Demedicalisering: met minder medicijnen prettiger leven

In 2018 ondersteunden we Arts en Leefstijl met de handleiding om bij Diabetes 2 medicijngebruik verantwoord af te bouwen. Wetenschappers en zorgprofessionals hebben deze handleiding opgesteld. Daarnaast hebben we in 2018 en 2019 bijgedragen aan de nascholingen artsen op dit gebied. In onze basisverzekering vergoeden we nu het programma KeerDiabetes2Om. In 2019 hebben we weer een stap gezet met de ondersteuning van een nieuwe handleiding voor de risicodoelegroep hart- en vaatziekten (de risicogroep voor cardiovasculaire ziekten). Het gaat hier om een grote groep mensen: drie miljoen Nederlanders hebben een te hoge bloeddruk en twee miljoen een te hoog cholesterol.

“ *Uit onderzoek blijkt dat 70% van de ziekenhuisopnames vanwege hart- en vaatziekten voorkomen kan worden. Onlangs wees een Rotterdamse studie onder 9.000 proefpersonen nog uit dat mensen die niet roken, slank blijven en een gezonde bloeddruk hebben pas negen jaar later last krijgen van ziekten, waaronder hart- en vaataandoeningen. Ook leven ze zes jaar langer.*

**Floriz Italianer, directeur van de Hartstichting**

### Meer aandacht voor leefstijl in de geneeskunde opleiding

Om artsen beter in staat te stellen leefstijl te integreren in hun werk om zo patiënten beter te helpen, is tijdens de studie Geneeskunde meer aandacht nodig voor leefstijl. Hier zet Student en Leefstijl zich voor in. Net zoals in 2018 ondersteunen we hun lobby met een bijdrage voor het Students Experienced in Lifestyle and Food (SELF) programma. Dit is een extra curriculaire onderwijsprogramma met als doel de kennis en vaardigheden van toekomstige artsen te vergroten en te laten zien hoe leefstijl succesvol kan worden geïntegreerd in de huidige opleiding. Mede daardoor heeft er in 2019 voor het eerst, op elke medische faculteit in Nederland, een succesvolle SELF-cursus plaatsgevonden voor enkele honderden geneeskundestudenten.

“ *Heel gevarieerde cursus met voedings- en leefstijlonderwerpen die ontbreken in de dagelijkse colleges en lesstof. Goede mix van theoretische kennis door (voedings-)wetenschappers, praktische tips van diëtisten en zelf yoga-oefeningen ervaren, aanrader!*



“ *De SELF cursus heeft mij als toekomstig zorgverlener veel geleerd over de verschillende aspecten van leefstijl binnen de geneeskunde en mij geïnspireerd om, als ik straks zelf arts ben, het belang van een gezonde leefstijl aan mijn patiënten over te dragen.*

**Ervaringen vanuit het SELF programma**

### Een rookvrije nieuwe generatie

Een van de belangrijkste aspecten van een gezonde leefstijl – en daarom ook onderdeel van het Nationaal Preventie Akkoord – is niet roken. Roken is een belangrijke veroorzaker van ziekten, zoals COPD en longkanker. We helpen mensen dus graag om met roken te stoppen. Naast de vergoeding in aanvullende pakketten en de samenwerking met de Alliantie Nederland Rookvrije Generatie, hebben we de [Stichting Rookpreventie Jeugd](#) ondersteund in haar actieve campagne voor een rookvrije nieuwe generatie. Cijfers – en de ontwikkelingen wereldwijd – over deze verslaving (nummer drie op de lijst van verslavende middelen) zijn dermate verontrustend dat we besloten hebben tot financiële steun.

### Informele zorg

Met steeds meer chronisch zieken en een toenemende zorgvraag, neemt de informele (ofwel onbetaalde) zorg een steeds belangrijkere plaats in onze maatschappij in. Onder informele zorg verstaan we zelf- en samenredzaamheid, zoals mantelzorg. Door technologische ondersteuning kunnen mensen zelf steeds beter de eigen gezondheid monito-



ren en alleen als het echt nodig is een beroep doen op zorg. De vraag naar mantelzorg stijgt. Volgens onderzoek combineert nu al één op de vijf werknemers in Nederland deze zorg met een betaalde baan. Voor werknemers in de zorgsector ligt dat aandeel met één op drie nog hoger. Ook van kinderen die opgroeien in een gezin waar zorg nodig is, neemt één op de vier zorgtaken op zich. Vanuit VGZ kiezen we ervoor ons in te zetten voor deze jonge generatie mantelzorgers, een erg kwetsbare doelgroep, die zich vaak niet eens bewust is van deze rol. We faciliteerden bij VGZ een lunch en een netwerkbijeenkomst van Stichting Jonge Mantelzorg Professionals (JMZ PRO), die zorgt voor een verdergaande professionalisering van de ondersteuning van jonge mantelzorgers. Deze bijeenkomst stond in het teken van de studerende mantelzorger. Ook is voor de eerste keer de door ons gesponsorde Alice van Laarprijs uitgereikt aan Manteling. Deze prijs is bedoeld om innovatieve ondersteuningsprojecten voor jonge mantelzorgers te stimuleren. Naast de sponsoring vergoeden we via de aanvullende verzekering tot 25 extra vervangende dagen mantelzorg.

Bovendien vinden we het belangrijk dat onze medewerkers maatschappelijk betrokken zijn. Vandaar dat we in 2019 in totaal 8.500 euro aan drie door VGZ-medewerkers geselecteerde goede doelen doneerden. Verder zijn we lokaal actief via twee Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO)-groepen die bestaan uit VGZ-medewerkers.



## Milieu

### Samen voor een beter milieu

We zijn ons bewust van de zorgen bij stakeholders over het klimaat. Milieubewust ondernemen, dat vinden we bij VGZ van groot belang. Daarbij leggen we de nadruk op vermindering van negatieve milieueffecten in plaats van compensatie ervan. We verminderen de belasting op het milieu door steeds efficiënter en duurzamer om te gaan met onze huisvesting. En door het energiebeheer steeds beter in te richten en afval te reduceren.

Om hier impactvol aan te werken zijn we kritisch op onze monitoring. Het opharden van de cijfers maakt hier onderdeel van uit.

### CO<sub>2</sub>-Prestatieladder

Als leidraad voor ons milieubeleid gebruiken wij de [CO<sub>2</sub>-Prestatieladder](#). De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder helpt organisaties bij structurele vermindering van hun CO<sub>2</sub>-uitstoot. Het bestaande milieubeleid is in 2019 herschreven. In het nieuwe milieubeleid zijn doelstellingen opgenomen voor de jaren 2020 en 2021. Als eerste zorgverzekeraar in Nederland is VGZ op 18 juli 2018 gecertificeerd voor niveau 3 van de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder. In 2019 heeft de hercertificering plaatsgevonden. Deze hercertificering is met een positief resultaat afgesloten.

In 2019 hebben we onze milieudoelstellingen opnieuw vastgesteld voor de komende jaren. Binnen de bedrijfsvoering, in projecten én in de keten werken we stap voor stap verder aan deze doelstellingen. Concreet betekent dit dat we in 2020 en 2021 per jaar minimaal 2% minder CO<sub>2</sub> willen produceren ten opzichte van 2019. Hierbij ligt de focus vooral op energie (gas en elektra) en mobiliteit (leaseauto's).

### CO<sub>2</sub>-uitstoot per energiebron

(Monitoring via CO<sub>2</sub>-Prestatieladder) in ton CO<sub>2</sub>

Jaar	2017	2018	2019
Verwarming (gas en WKO)	522	498	431
Elektra	2.960	2.910	2.550
<b>Subtotaal energie</b>	<b>3.482</b>	<b>3.408</b>	<b>2.981</b>
Brandstofverbruik	1.304	1.157	1.129
Zakelijke reizen	282	268	248
<b>Subtotaal</b>	<b>1.586</b>	<b>1.425</b>	<b>1.377</b>
Totale CO <sub>2</sub> -uitstoot (in ton)	5.068	4.833	4.358
Resultaat t.o.v. voorgaand jaar	-4,2%	-4,6%	-9,8%
<b>Doel 2019</b>			<b>-2%</b>

De totale CO<sub>2</sub>-uitstoot (Scope 1 + 2) is sinds het referentiejaar (2016) afgenomen met 17,6 % (van 5.291 ton naar 4.358 ton CO<sub>2</sub> in 2019). In de bovenstaande tabel is de CO<sub>2</sub>-uitstoot voor energie en mobiliteit per bron weergegeven. In de volgende paragrafen volgt een toelichting hierop. Meer detailinformatie staat op onze [website](#).

### Milieuvriendelijk mobiliteit

Bij VGZ stimuleren we milieuvriendelijk vervoer. Bijvoorbeeld door het gebruik van de fiets en het openbaar vervoer aan te moedigen. Dit doen we door een fietsenplan aan te bieden. En door NS-Business Cards beschikbaar te stellen voor het reizen met het openbaar vervoer. Dat onze kantoorlocaties dichtbij stations liggen, stimuleert natuurlijk ook het gebruik van openbaar vervoer.

### Leaseauto's

VGZ is terughoudend met het beschikbaar stellen van leaseauto's. Voor de medewerkers die toch een leaseauto nodig hebben voor hun werk, is het leasebeleid met ingang van 1 augustus 2017 integraal herzien. Het doel hiervan is om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark te verminderen. Daarom sturen we meer op elektrische en hybride auto's binnen het leasewagenpark. We hebben de volgende doelstellingen geformuleerd:

Elektrisch / hybride	2018	2019	2020
Doel	10%	25%	35%
Realisatie	13%	29%	

Zoals uit de cijfers blijkt, hebben we ons doel voor elektrisch/hybride rijden in 2019 behaald (29% ten opzichte van het doel van 25%).

Uitgangspunten binnen de leaseregelingen zijn:

- de mogelijkheid voor het rijden van een auto met een volledig elektrische of een hybride aandrijving;
- het introduceren van een auto-keuzebudget, dat het leasen van kleine auto's met een laag brandstofverbruik stimuleert;
- het koppelen van de kosten van de berijder aan de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de auto, waarbij het gebruik van volledig elektrische auto's zonder eigen bijdrage mogelijk is.

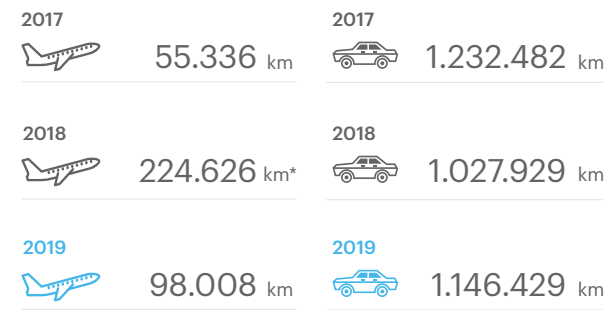
### Brandstof verbruik

Verder worden zakelijke reizen (eigen vervoer) en brandstofverbruik (leaseauto's) gemeten, geregistreerd en gemonitord via de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder. Het aantal kilometers wordt hierin omgerekend naar (vermeden) CO<sub>2</sub>-uitstoot. We streven hier naar een jaarlijkse reductie van 2% ten opzichte van 2016. Deze reductie hebben we in 2019 behaald met een daling van 3,4% ten opzichte van 2018. Onderstaande tabellen geven het brandstofverbruik (scope 1 CO<sub>2</sub>-Prestatieladder) en zakelijke reizen (scope 2 CO<sub>2</sub>-Prestatieladder) weer:

Brandstof	2017	2018	2019
Diesel	275.012	242.919	223.844
Benzine	151.690	135.792	148.286
<b>Totaal (liter)</b>	<b>426.702</b>	<b>378.711</b>	<b>372.130</b>
<b>Totaal (CO<sub>2</sub>)</b>	<b>1.304</b>	<b>1.157</b>	<b>1.129</b>
Resultaat t.o.v. voorgaand jaar	-15%	-11%	-2,4%

\*exclusief elektrische auto's. Voor 2019 is dit 38.801 kWh

### Zakelijke reizen (per jaar)



\* Voor 2018 is de scope aangepast

### Zuinig met energie

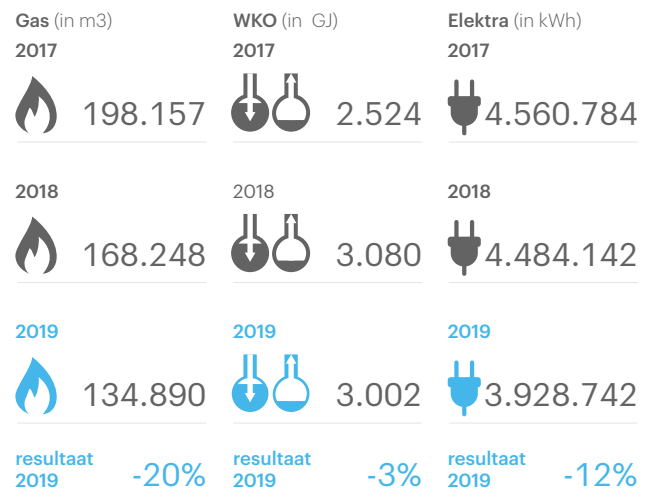
Energie heeft het grootste aandeel in de CO<sub>2</sub>-uitstoot van VGZ en levert daarmee de belangrijkste bijdrage aan de doelstelling van CO<sub>2</sub>-reductie. Dit houdt in dat we aan energiemangement doen. Hierbij monitoren en analyseren we het verbruik. We stellen verbetervoorstellen op die tot reductie leiden, voeren deze voorstellen uit en evalueren deze. We hebben twee doelstellingen op het gebied van energie:

- energiezuinige gebouwen, behouden van energielabel A voor het eigendomspand Arnhem (wettelijke verplichting is minimaal energielabel C in 2023 voor eigendomspanden);
- CO<sub>2</sub>-reductie van minimaal 2% voor energieverbruik per jaar tot eind 2021, voor alle locaties van VGZ.

We maken bij VGZ gebruik van duurzame energiebronnen en kopen via een collectief inkoopcontract elektriciteit in die – op basis van certificaten – afkomstig is van Europese waterkracht. In Arnhem vindt energiebesparing plaats door gebruik van warmte- en koudeopslag (WKO) in de bodem. In de zomer gebruiken we het koele grondwater om het gebouw te koelen. Het opgewarmde water slaan we op in de bodem totdat het in de winter het gebouw kan verwarmen. WKO is een duurzame techniek die beter is voor het milieu en helpt energiekosten te besparen.

Door steeds efficiënter om te gaan met onze huisvesting (we hebben in 2019 een locatie gesloten), slimme meters in te zetten en onze klimaatsystemen te optimaliseren, zijn we al enkele jaren in staat om het energieverbruik terug te schroeven.

### Energie (totaal VGZ locaties)





## Wet milieubeheer-inrichtingen

Voor bedrijven die per jaar meer dan 50.000 kWh elektriciteit of 25.000 m<sup>3</sup> aardgas verbruiken, geldt de Wet milieubeheer-inrichtingen. De wet verplicht deze bedrijven om energie te besparen en om over deze besparing te informeren. VGZ is zo'n bedrijf. Daarom hebben we in 2019 een rapportage over onze energiebesparing opgesteld. Dit gaan we elke vier jaar herhalen.

### Afval reduceren en recycelen

Wij werken continu aan het verduurzamen van ons afval. Door afval steeds meer te scheiden, recycelen en hergebruiken, produceren we steeds minder afval. Hiervoor werken we samen met een professionele afvalverwerker die 100% CO<sub>2</sub>-neutraal werkt.

We houden goed bij welke afvalstromen er zijn. We doen dit door middel van een structurele afvalscan. Zo kunnen we bepalen welke impact ons afval heeft op het milieu. En hoe we dit afval verder kunnen verduurzamen.

Onze doelstellingen tot eind 2019 waren:

- reductie van de totale afvalstroom van VGZ met 30% eind 2019 ten opzichte van 2016;
- het verder optimaliseren van afvalscheiding (met name koffiebekers, organisch afval en plastic) en de reductie van het restafval tot maximaal 40% van het totale bedrijfsafval.

### Restafval ten opzichte van totaal afval (in%)



### Volumes afvalstromen

Naast de onderstaande afvalstromen voeren we ook de koffiebekers gescheiden af voor recycling. We zien in 2019 een volumedaling van het totale afval en het restafval. Deze daling is grotendeels te verklaren door minder FTE (sluiting van een vestiging) en betere scheiding van afvalstromen. De afvalstromen zijn we in 2018 gaan scheiden. Naast dat het restafval wordt afgevoerd via een professionele afvalverwerker, maken we in Arnhem ook gebruik van de OAT (ondergronds afvalsysteem) van de gemeente Arnhem. Dit is een verplichting vanuit de gemeente Arnhem.

Afvalstroom (in 1000 kg)	2017	2018	2019
Papier en karton	59,8	47,8	43,1
Glas	0	1,7	1,1
Hout	1,8	1,6	3,5
Plastic	0,2	4,9	6,5
Koffiedik	0,2	21,8	8,7
Swill (keukenafval)	0,1	23,1	18,4
Restafval	61,7	44,4	35,4
<b>Totaal</b>	<b>123,8</b>	<b>145,3</b>	<b>116,7</b>

\*Cijfers betreffen de locaties van VGZ

Het op een goede wijze verwerken van gescheiden afval beperkt onze totale milieu-impact zoveel mogelijk. We hebben de doelstelling behaald met betrekking tot de verhouding restafval versus afval in totaliteit. Het restafval bedroeg 30.3% van het totale afval. De totale afvalstroom is met 22% verminderd ten opzichte van 2016. Hiermee hebben we onze doelstelling van 30% niet gehaald.

Onze doelstelling op het gebied van afval voor de komende jaren tot eind 2021 is een reductie van de totale afvalstroom van VGZ met 10% eind 2020 ten opzichte van referentiejaar 2019 en in 2021 nogmaals een reductie van 5%. Om deze doelstellingen te realiseren is het juiste gedrag van medewerkers van cruciaal belang. De komende jaren werken wij aan meer bewustwording onder medewerkers voor het scheiden van afval. Dit doen we onder andere door aanpassingen in de kantoorinrichting, het maken van afspraken met onze leveranciers, awareness-campagnes onder onze medewerkers en door monitoring op de afvalscheiding.



## Vermindering van onze fysieke output

Door steeds meer processen te digitaliseren, werken wij met minder fysieke output en is er dus vermindering van ons papierverbruik. Dit doen we onder meer door:

- papierarm te werken door invoering van het concept Slimmer Werken en door de inzet van narrow casting en intranet;
- één envelop te gebruiken voor al onze merken;
- onze papieren post te recyclen.

Bij communicatie met onze leden doen wij dit vooral door:

- onze output steeds meer digitaal te verzenden. Vanaf juli 2020 vragen we een maandelijkse vergoeding voor het verzenden van post;
- het verrassend eenvoudig te maken om digitaal te declareren, een zorgkostenfactuur te bekijken en een factuur te betalen;
- ons vervangingsbeleid van de zorgpas te wijzigen.

Ons doel voor 2019 was op minimaal 70% van onze output digitaal te versturen. Dit is gelukt. Voor 2020 hebben we als doel 75% van onze output digitaal te versturen.

Herkomst	2017	2018	2019
Fysieke output	51,8%	40,7%	29,4%
Digitale output	48,2%	59,3%	70,6%

Door een gewijzigd vervangingsbeleid versturen we steeds minder zorgpassen. Dit jaar hebben we 53% minder zorgpassen verstuurd. Een fysieke zorgpas heeft ons inziens niet veel meerwaarde. Voor de merken VGZ en Bewuzt wordt alleen een zorgpas op afroep verstuurd.



## Duurzame huisvesting

VGZ heeft eind 2019 twee locaties (Arnhem en Eindhoven) en twee satellietkantoren (Alkmaar en Gorinchem). We streven naar verdere verduurzaming van onze huisvesting. Uitgangspunten daarbij zijn dat de huisvesting de werkprocessen optimaal ondersteunt en dat de huisvestingskosten marktconform zijn. We nemen concrete stappen om onze huisvesting nog efficiënter te maken en te gebruiken. In Arnhem gaan we hiervoor werkplek- en ruimtesensor-technologie gebruiken. Tevens hebben we het afgelopen jaar de huurovereenkomst van ons kantoor in Heerlen beëindigd. Daarnaast zijn onze panden ingericht met duurzame materialen. Bij vervanging zijn duurzaamheidscriteria standaard opgenomen in het programma van eisen en het inkooptraject. Daardoor zijn in al onze panden al veel duurzame materialen aanwezig:

- panden zijn voorzien van energiezuinige verlichting;
- voor de harde vloerafwerking gebruiken we in onze kantoren in Arnhem en Eindhoven bamboe, een van de meest duurzame materialen voor harde vloerafwerking;
- het tapijt in onze kantoren in Arnhem, Eindhoven en Gorinchem is gemaakt van volledig gerecycled materiaal;
- alle bureaus in het kantoor in Arnhem zijn gemaakt van bamboe.

Ons pand in Arnhem heeft vitaliteit als thema en kenmerkt zich daarnaast door veel praktische en duurzame oplossingen. Zo maken we bijvoorbeeld gebruik van veel inrichtingselementen die tweedehands of zelfs derde- of vierdehands zijn. Verder zijn er diverse watertappunten van Join the Pipe, waarmee we een bijdrage leveren aan financiering van schoon drinkwater in ontwikkelingslanden.



## 11 Governance en risicomanagement

Statutaire organen

Risicomanagement en compliance

Risicomanagementsysteem

Compliance & Integriteit

Incidentmanagement

Privacy en bescherming klantgegevens

Continu verbeteren

Vooruitblik

Ledenraad





# 11 Governance en risicomanagement

Een integere bedrijfsvoering vinden we heel belangrijk. Voor ons houdt dat met name in dat we wet- en regelgeving en brancheregulering naleven, een goed systeem voor risicomanagement hanteren en fraude actief helpen voorkomen en opsporen.

## Statutaire organen

Het governancestelsel van VGZ is gebaseerd op wet- en regelgeving, gedragscodes zoals de Nederlandse Corporate Governance Code, de statuten van de rechtspersonen die deel uitmaken van de groep van Coöperatie VGZ, plus interne reglementen voor elk statutair orgaan. Wij volgen de principes en best practices van de (herziene) Nederlandse Corporate Governance Code voor zover dat voor onze organisatie toepasbaar en uitvoerbaar is. Het governancestelsel bestaat onder meer uit:

- de Ledenraad: de vertegenwoordiging van onze leden;
- de Raad van Bestuur (RvB): de bestuurder;
- de Raad van Commissarissen (RvC): de interne toezichthouder.

Naast de Ledenraad, de RvB en de RvC kennen we het Managementcomité (MC), bestaande uit de RvB en de divisievoorzitters. Het MC richt zich op de uitvoering van de strategie en divisie-overstijgende onderwerpen. Daarnaast zijn er Divisiemanagementteams (DMT's). Deze teams zijn verantwoordelijk voor de aansturing van een specifieke divisie. Leden van een DMT zijn de divisievoorzitter en de directeuren van de betreffende divisie. Verder fungeren zogenoemde governance bodies als horizontale overlegorganen voor de afstemming tussen divisies.

### Raad van Bestuur

De RvB is verantwoordelijk voor de vaststelling en uitvoering van het algemene beleid van Coöperatie VGZ en de verschillende daaraan verbonden ondernemingen. Het bestuur is gericht op de samenhang tussen de ondernemingen en de diverse bedrijfsonderdelen. De actualisatie, bewaking en realisatie van de bedrijfsdoelstellingen staan centraal. De RvB is een collegiaal bestuur, waarin elk lid een portefeuille heeft. De RvB werkt op basis van een bestuursreglement en legt verantwoording af aan de Ledenraad en de RvC over het gevoerde beleid.

### Raad van Commissarissen

De RvC houdt toezicht op het beleid van de RvB en op de algemene gang van zaken bij de betrokken rechtspersonen. De RvC geeft goedkeuring aan belangrijke besluiten van de RvB, zoals besluiten over duurzame samenwerkingsverbanden of fusies, belangrijke investeringen, wijzigingen van statuten, de jaarlijkse begroting en de jaarrekeningen. De RvC legt verantwoording af in het [verslag van de RvC](#). De RvC kent drie commissies die het toezicht door de RvC op de RvB voorbereiden.

### Ledenraad

De Ledenraad heeft als statutaire taken en bevoegdheden de benoeming van de leden van de RvB en RvC en het nemen van besluiten over onder meer fusies en statutenwijzigingen. Ook het vaststellen van de jaarrekening is een taak van de Ledenraad. Daarnaast is het de taak van de raad om vanuit het ledenbelang de doelstellingen van de coöperatie te bewaken. In 2019 bestond de Ledenraad, buiten de voorzitter, uit 25 personen. Gestreefd wordt naar een evenwichtige samenstelling als vertegenwoordiging van onze leden. In het [verslag van de Ledenraad](#) is meer te lezen over de activiteiten van de Ledenraad.

#### Auditcommissie

De financiën, de toepassing van de informatie- en communicatietechnologie en de rol en het functioneren van de interne auditfunctie en de externe accountant.

#### Risicocommissie

Het risicomanagementbeleid en de uitwerking daarvan in de interne risicobeheersings- en controlesystemen.

#### HR-commissie

Het HR-beleid. De selectie, benoeming en geschiktheid van de leden van de RvB en de RvC. De bezoldiging van de RvB en de RvC en het beloningsbeleid van Coöperatie VGZ.



## Risicomanagement en compliance

We vinden beheerste bedrijfsvoering van groot belang. Verantwoord omgaan met risico's en wet- en regelgeving behoudt en verhoogt het vertrouwen van onze stakeholders. Een beheerste bedrijfsvoering draagt bij aan het op een verantwoorde manier realiseren van onze doelen. Beheerste bedrijfsvoering is integraal geborgd in de organisatie via governance conform de 3-lines of defence en in onze werkwijzen door middel van ons risicomanagementsysteem en in control statements.

### Governance: 3-lines of defence

We hebben de verantwoordelijkheden geborgd volgens het '3-lines of defence' model. Door het organiseren van 'tegenkracht' en de verplichte sleutelfuncties versterken we het risicomanagement en de risicocultuur van onze organisatie.

### Risicomanagementsysteem

Ons risicomanagementsysteem is er op gericht risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau te identificeren en te beheersen. Het risicomanagementsysteem is een integraal onderdeel van de lijnorganisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. VGZ stimuleert een bedrijfscultuur waarin het management nut en noodzaak van risicomanagement en compliance inziet en uitdraagt naar andere medewerkers. Het bedrijfs onderdeel Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken (RCJV) levert de kaders voor het uitvoeren van risicoanalyses. In de tactische risicoanalyse worden de risico's vanuit de proces-risicoanalyses naar een hoger niveau (bedrijfs onderdeel) gebracht, waardoor beheersmaatregelen in samenhang worden bewaakt. Ook wordt in de risicobeheersing het aandeel van de betreffende divisie of het betreffende stafonderdeel in de beheersing van een strategisch risico opgenomen. De strategische risico's zijn direct gerelateerd aan de doelstellingen en worden periodiek beoordeeld en eventueel bijgesteld door de inbreng van de divisie of het stafonderdeel.

Het '3-lines of defence model' borgt de interne beheersing waarbij het lijnmanagement aantoont dat de organisatie in control is; waarbij de 2<sup>e</sup> lijn het management ondersteunt om het risicomanagement proces goed te kunnen uitvoeren en waarbij de 3<sup>e</sup> lijn aanvullende zekerheid geeft over de mate waarin de risico's effectief beheerst worden.

#### Raad van Bestuur

##### 1st line of defence

- Dagelijks managen van risico's conform VGZ richtlijnen
- Verantwoordelijk voor identificatie, reductie en rapportering van risico's als onderdeel van de dagelijkse operatie ('in control' zijn)
- Verantwoordelijk voor naleving van wet- en regelgeving
- Op dagelijkse basis beoordelen en managen van risico's

##### 2nd line of defence

- Monitor risicoprofielen en interne beheersing
- Monitor compliance met wet- en regelgeving
- Ontwikkelen en monitoren van beleid en richtlijnen VGZ
- Vraagbaakfunctie bij implementatie van VGZ beleid en omtrent wetgeving
- VGZ methodologie/modellen ontwikkelen en valideren
- Verantwoordelijk voor adequate invulling van de sleutelfuncties (risicomanagement, compliance en actuariel)
- Vervullen van overige expertfuncties/wettelijke rollen

##### 3rd line of defence

- Continue, onafhankelijke en objectieve beoordeling van de effectiviteit van interne beheersing en governance
- Assurance geven dat het risk framework functioneert
- Verantwoordelijk voor de sleutelfunctie Audit



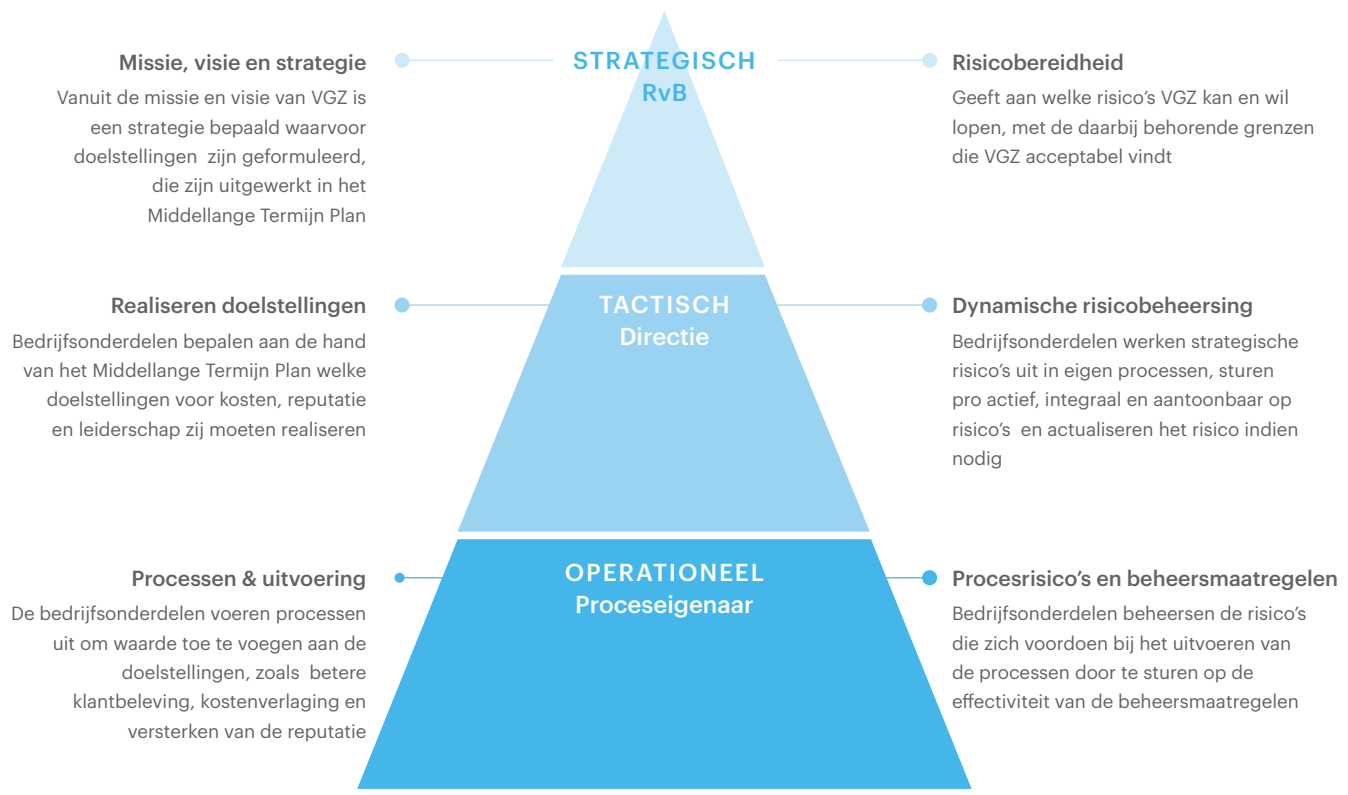
## In Control Statements

Ieder kwartaal geven alle eindverantwoordelijk managers en directeuren van de stafonderdelen en divisies een intern In Control Statement (ICS) af. Daarin leggen zij verantwoording af aan respectievelijk de divisievoorzitter en de RvB over de effectiviteit van de interne beheersing van hun organisatie-eenheid. Een ICS is een afgewogen oordeel over interne beheersingselementen:

- governance van de organisatie;
  - risicomangementsysteem;
  - compliant zijn aan wet- en regelgeving;
  - borging interne beheersing in processen en werkwijzen.
- In 2019 zijn in totaal 68 interne In Control Statements afgegeven. In het derde kwartaal werd door een tweetal bedrijfsonderdelen een niet-In-Control verklaring afgegeven. Doordat twee niet-In-Control verklaringen in één kwartaal werden afgegeven is de interne norm (bereidheid) voor het aantal niet-In-Control verklaring overschreden. De geconstateerde afwijkingen waren niet structureel van aard en de afwijkingen hadden onderling geen relatie met elkaar. De onderkende manco's zijn in het vierde kwartaal verholpen. Op basis van het jaarbeeld van alle interne In Control Statements geeft de RvB een verklaring over de interne beheersing af. Deze coöperatiebrede verklaring is opgenomen in [bijlage A](#).

## Risicobereidheid

Om onze bedrijfsdoelstellingen te halen, zijn wij bereid risico's te nemen. Hoeveel risico en welke grenzen we hanteren is beschreven in ons risicobereidheidsbeleid. Onze risicobereidheid hangt nauw samen met onze strategie en bestaat uit kwalitatieve en kwantitatieve statements. De statements zijn zoveel mogelijk geconcretiseerd in operationele tolerantiegrenzen. Deze grenzen gebruiken wij om mee te sturen en te monitoren in de praktijk.



De tolerantiegrenzen bieden de ruimte – of maximale waarden – waarbinnen de organisatie kan handelen zonder voorafgaande goedkeuring door directie of bestuur. Dreigt bij besluitvorming of gedurende de uitvoering van werkzaamheden een overschrijding van de gestelde grenzen, dan is advies van RCJV nodig. Overschrijdingen die geen positief advies krijgen, worden ter besluitvorming voorgelegd aan de RvB.



Risicobereidheid	Geen / Avers	Minimaal / Laag	Voorzichtig / Beperkt	Flexibel / Enig	Ondernemend
<b>Kosten, solvabiliteit</b>					
Zorgkosten, premie, reserves					
Treasury					
Beleggingen					
Zorgverleners					
Operationele verliezen					
<b>Reputatie</b>					
Corporate identity en strategie					
<b>Leiderschap</b>					
Volwassenheid, interne beheersing					
Compliance					
Integriteit					
Privacy					
Ondernemerschap					

### Actief risicomanagement

Het MC bespreekt maandelijks het risicobeeld in de performance dialoog. Hiermee houdt het management aansluiting met de risico's waaraan VGZ blootstaat in een snel veranderende omgeving.

Risicobereidheid term	Risico aanpak	Keuze	Bereidheid risico af te wegen tegen behalen doelstellingen
Ondernemend	Nemen van onderbouwde risico's	Keuze voor hoogste rendement, accepteren van kans op falen	Bereid
Flexibel/Enig	Nemen van sterk onderbouwde risico's (scenario's)	Keuze voor nemen risico, maar impact wordt gemanaged	Bereid onder voorwaarden
Voorzichtig/Beperkt	Voorkeur voor veilige levering	Keuze voor risico indien risico's beperkt en voordelen groter zijn	Voorkeur van voorkomen
Minimaal/Laag	Conservatief	Accepteer alleen risico's indien noodzakelijk voor uitvoering/ beperkte kans op falen	Sterke terughoudendheid
Geen /Avers	Ontwijken	Altijd laagste risico optie kiezen	Nooit

De vijf voornaamste risico's met de grootste impact op de maatschappij en het grootste belang voor onze stakeholders zijn uitgewerkt. Naast deze risico's beschrijven we ook de ontwikkelingen op de financiële risico's [\(zie tabel finan-](#)

[ciële risico's\)](#) en geven we een korte toelichting op risico's met langere termijn. De geselecteerde risico's zijn dezelfde risico's zoals vermeld in het jaarverslag over 2018.

## Risico's op strategisch niveau

## Risicomitigerende maatregelen

## Kans &amp; impact

## Doelwit fraude

Fraude van leden, zorgaanbieders, medewerkers en leveranciers door opzettelijk regels te overtreden voor eigen financieel gewin en door bijvoorbeeld het indienen van valse nota's en tegenwerking van interne controles om betalingen te ontvangen waarop geen recht bestaat.

VGZ heeft een fraudebeleid. Er zijn kwaliteits- en fraudecontroles. We houden bij de ontwikkeling van producten en polisvoorwaarden rekening met fraudebestendigheid. Fraudesignalen worden actief opgevolgd. Deze signalen komen vanuit onze organisatie, van onze leden en van ketenpartners als Zorgverzekeraars Nederland, andere zorgverzekeraars en de NZa.

Medewerkers worden gescreend, bij aanvang van de werkzaamheden en vervolgens elke drie jaar. Leveranciers worden gescreend op o.a. financiële integriteit.

De kans om doelwit te worden van externe fraude is ingeschat als hoog, maar door een sterke interne beheersing in lijn met onze risicobereidheid reduceren wij dit risico. In 2019 is voor een totaalbedrag € 16,9 mln. aan externe fraude vastgesteld. Bij de fraudeonderzoeken is daarnaast voor een totaalbedrag van € 0.6 mln. aan onrechtmatigheden vastgesteld. In deze gevallen is de schade niet (aantoonbaar) het resultaat van opzet (fraude).

In 2019 is een aantal verbeteringen doorgevoerd in de fraudebeheersing. Door een fraude awareness campagne, inrichting van één centraal meldloket, multidisciplinaire aanpak van signalen en uitbreiding van onderzoekscapaciteit is de aandacht voor fraude en fraudemeldingen verhoogd.

De ingeschatte impact van interne fraude is hoog vanwege de potentiële financiële en reputatieschade. De kans op interne fraude is laag, omdat VGZ hiervoor een sterke interne beheersing heeft ingericht en alle signalen van niet integer gedrag serieus neemt en hierop reageert volgens onze gedragscodes. In 2019 zijn alle meldingen van interne fraude onderzocht, maar er is in deze gevallen geen fraude vastgesteld.

**Risicobereidheid categorieën:**  
 Operationeel verlies: Minimaal/Laag.  
 Integriteit: Geen/Avers.  
 VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven.

## Niet transparant zijn in uitingen omtrent eigen handelen

Niet transparant zijn over eigen handelen door bijvoorbeeld beperkte klantcommunicatie of onduidelijke polisvoorwaarden, met als gevolg een verslechtering van onze reputatie onder leden en toezichhouders.

VGZ werkt actief aan het in stand houden en vergroten van de transparantie rondom verzekeringen. In 2019 is een groot deel van het productportfolio vereenvoudigd. Dit draagt bij aan de vergelijkbaarheid van producten. Interne werkwijzen zijn in 2019 verder verbeterd, multidisciplinaire teams werken, volledig georganiseerd naar de klantreis, gericht aan een verbeterde dienstverlening, waarvan de informatieversteking via diverse kanalen een nadrukkelijk onderdeel uit maakt.

De samenleving en toezichhouders vragen in toenemende mate om transparantie. De impact van foutieve informatieverstrekking kan voor de individuele verzekerde groot zijn en kent bij handhaving een relatie met het reputatierisico. Transparantie komt terug in vrijwel alles wat wij doen: van de sturing op begrijpelijkheid van de polissen en de onderbouwing van premieverschillen, tot de wijze waarop we onze leden informeren via de diverse kanalen zoals websites, App en telefonische dienstverlening. VGZ heeft in 2019 een tweetal waarschuwingen van de NZa ontvangen in verband met het niet tijdig en gemotiveerd bekendmaken van wijzigingen in haar eerder gepubliceerde zorginkoopbeleid voor Hulpmiddelen en Mondzorg. VGZ heeft waar nodig beheersmaatregelen getroffen om herhaling te voorkomen. De aanwezige interne beheersing is ingericht conform de risicobereidheid van VGZ en daarmee schatten wij de kans dat wij niet transparant handelen in als klein/laag.

**Risicobereidheid categorieën:**  
 Corporate identity: Flexibel/Enig.  
 Compliance: Geen/Avers, Minimaal/Laag  
 VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven

## Risico's op strategisch niveau

## Risicomitigerende maatregelen

## Kans &amp; impact

**Onderhandelingspositie zorginkoop neemt af**

Als gevolg van fusies tussen zorgverleners, het aanbod van beschikbare zorg en veranderingen in de publieke opinie kan de onderhandelingspositie van VGZ voor het inkopen van zinnige zorg onder druk komen te staan. Daardoor stijgen de zorgkosten onnodig en is er in de nabije toekomst een hogere premie nodig voor het afdekken van de zorgkosten.

Vanuit onze zinnige zorg-filosofie hebben we ook in 2019 nadrukkelijk de samenwerking gezocht met patiënten en het zorgveld. Hierbij hebben we de zorgverleners wederom zo vroeg mogelijk betrokken bij het maken van onze inkoopplannen. We trokken lering uit de ervaringen die we in voorgaande jaren opdeden met de contractering van huisartsen.

In 2019 zijn we actief bezig geweest met het opschalen van good practices van het ene ziekenhuis naar het andere ziekenhuis. Daarbij hebben we de zorgkosten verlaagd door strategische allianties aan te gaan met nieuwe ziekenhuizen en nieuwe GGZ-instellingen op het gebied van zinnige zorg en op basis van meer-jaren-contracten. De successen van good practices en de alliantiestrategie gebruiken we om ook andere zorgaanbieders aan te sporen tot het beperken van de productie en verlagen van zorgkosten en bedrijfskosten.

Het Hoofdlijnenakkoord MSZ staat onder druk door de hoge looneisen en sterke groei van de kosten voor dure geneesmiddelen.. Aanbieders willen geen risico lopen en verdisconteren dit in dure afspraken. Daardoor ontstaat druk op de onderhandelingen.

Zowel VWS als zorgaanbieders vragen in toenemende mate aan zorgverzekeraars om in de regio de regierol op zich te nemen en ten opzichte van elkaar congruent gedrag te tonen. Wanneer er minder concurrentie is komt het stelsel onder druk te staan en neemt het risico van zorgkosten stijging toe.

VGZ probeert alleen of in ZN/NFU verband goede prijsafspraken te maken met farmaceuten om de kosten van dure geneesmiddelen te beperken. Daarnaast zijn er initiatieven met zorgaanbieders om het gebruik van dure geneesmiddelen te optimaliseren.

VGZ pakt een coördinerende rol op in haar marktleadersgebieden en focust daarbij op de problemen in de regio.

De kans dat dit risico optreedt is reëel: in 2018 zijn ziekenhuizen failliet gegaan (Slotervaart en IJsselmeerziekenhuizen) en in 2019 is er een ziekenhuis gered van faillissement (Maasziekenhuis Pantein). Indien ziekenhuizen een belangrijke rol spelen in het (regionale) zorgaanbod, kan een vermindering van dit aanbod (als gevolg van demografische factoren of (dreigende) faillissementen) leiden tot zorgplichtissues en daarmee tot een verslechtering van de onderhandelingspositie van VZG.

VGZ beheerst de impact van dit risico door het afwegen van elke casus in relatie tot onze risicobereidheid ten aanzien van stijging van zorgkosten, onze corporate identity en strategie en het voldoen aan eisen voor de toegankelijkheid van zorg.

**Risicobereidheid categorieën:**  
 Zorgkosten, premies en reserves: Flexibel/Enig - Ondernemend.  
 Corporate identity en strategie: Flexibel/Enig.  
 Compliance: Geen/Avers - Minimaal/Laag.  
 VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven.



## Risico's op strategisch niveau

## Risicomitigerende maatregelen

## Kans &amp; impact

## Cybercrime

<p>Gerichte of ongerichte cyberaanvallen op de informatiesystemen van VGZ kunnen leiden tot schade. Schade kan bestaan uit het niet beschikbaar zijn van systemen, verlies van data of gegevensvermindering. Dit leidt tot kostbare hersteloperaties. Ook kunnen cyberaanvallen leiden tot reputatieschade met verlies van leden en marktaandeel als gevolg.</p>	<p>VGZ hecht belang aan continue beschikbaarheid van digitale gegevensverwerking. We hebben cybersecurity-maatregelen getroffen die de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van de gegevensverwerking borgen. Testwerkzaamheden moeten de werking van deze maatregelen structureel aantonen. Zo voeren we – al dan niet samen met onafhankelijke derden – penetratietesten, kwetsbaarhedenonderzoeken, uitwijktesten, Cloud risk assessments en selfassessments uit. Ook investeren we in het informatiebeveiligingsbewustzijn van onze medewerkers VGZ voert gedurende het jaar verschillende awareness campagnes uit, met onder meer een verplichte e-learning Informatiebeveiliging voor alle medewerkers.</p>	<p>De kans op cyberincidenten is als hoog ingeschat vanwege de toenemende en steeds complexere cyberdreigingen.</p> <p>De impact van cybercrime is als hoog ingeschat gezien onze afhankelijkheid van geautomatiseerde informatieverwerking, online dienstverlening en Cloud-toepassingen. We willen geen grote operationele verliezen leiden door cybercrime én we willen de gegevens van onze leden beschermen. Beheersing van dit risico is een wedloop met cybercriminelen; we actualiseren onze maatregelen voortdurend om de impact zoveel mogelijk te beperken.</p> <p>In 2019 heeft VGZ een integrale analyse uitgevoerd op het onderwerp informatiebeveiliging en cybersecurity. Bij de beoordeling van de maatregelen zijn bevindingen gedaan. De maatregelen worden aangescherpt om adequaat om te gaan met de snelheid waarmee het cybercrimerisico kan ontwikkelen. De opvolging van de aanbevelingen is onderhanden en vraagt nog acties in 2020.</p> <p><b>Risicobereidheid categorieën:</b>                  Operationele verliezen: Minimaal/Laag.                  VGZ heeft voor wat betreft cybersecurity overschrijdingen van de risicobereidheid gekend. Dit zag met name op een uitbestedingspartner waar bedrijfskritische beheerwerkzaamheden plaatsvinden. Uiteindelijk heeft opvolging van de tekortkomingen bij de uitbestedingspartner in 2019 direct na constateren plaatsgevonden en is onderzoek gedaan naar het effect van de overschrijding. Het onderzoek toont aan dat er geen sprake is van gevolgschade in welke vorm dan ook.</p>
--	--	--

## Binnen politiek klimaat niet in staat meerwaarde / maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te tonen

<p>Een belangrijk risico voor VGZ is het risico op het wegvallen van draagvlak voor het huidige zorgstelsel. Om dit te voorkomen moeten we in staat zijn om onze meerwaarde en maatschappelijke verantwoordelijkheid aan te tonen.</p>	<p>Onze licence to operate is enerzijds gebaseerd op het vermogen om de zorgkosten beheersbaar te maken (dit doen we met onze zinnige zorg-strategie) en anderzijds door onze dienstverlening continu te verbeteren. We vergroten onze efficiency, verlagen onze beheerskosten en zorgen voor tevreden leden.</p> <p>Met deze strategie geven wij invulling aan onze maatschappelijke rol als zorgverzekeraar. Daarnaast onderhoudt VGZ relaties met maatschappelijke externe stakeholders en proberen we met goed woordvoerschap het coöperatieve en maatschappelijk verantwoorde profiel consequent uit te dragen. Dit risico is daarmee in 2019 beheerst.</p>	<p>De impact van een stelselwijziging kan op VGZ heel groot zijn. De kans beweegt mee met de politieke voorkeur van de Nederlandse bevolking. Het huidige kabinet steunt het bestaande zorgstelsel. De kans dat dit risico zich manifesteert wordt daarom ingeschat als laag.</p> <p>Door actief het effect van onze zinnige zorg-strategie aan te tonen willen wij de kans op het manifesteren van dit risico verder beperken.</p> <p><b>Risicobereidheid categorieën:</b>                  Zorgkosten en solvabiliteit: Flexibel/Enig - Ondernemend.                  Corporate identity en strategie: Flexibel/Enig.                  VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven.</p>
--	--	--

### Own Risk and Solvency Assessment

Jaarlijks (of bij significante wijzigingen in het risicoprofiel) voeren we bij VGZ een Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) uit. In deze analyse rekenen wij de impact van extreme maar realistische strategische risicoscenario's door om te bepalen of onze solvabiliteit voor onze meerjarenbegroting van voldoende niveau is naar de maatstaven van Solvency II. De scenario's zijn afgeleid van de eerdergenoemde strategische risico's en onderstaande financiële risico's. Op basis van de doorrekening van de ORSA-scenario's is vastgesteld dat we in vrijwel alle voorkomende scenario's in staat zijn te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%) en de eigen

doelsolvabiliteit. Onder meer door managementacties als het toevoegen van een solvabiliteitssurplus in de premie en agiostorting, kunnen de risico's in de ORSA-scenario's worden gedragen. Door deze managementacties op coöperatieniveau zijn ook de onderliggende entiteiten, na onderlinge agiomutaties of premieverhoging, bij alle voorkomende scenario's in staat om te voldoen aan de minimum solvabiliteitsnorm van de toezichthouder (SCR-ratio = 100%). De financiële risico's en onzekerheden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid van de interne en externe verslaggeving, zijn opgenomen in de jaarrekening.

In de ORSA zijn de mogelijke effecten van het initiatief wetsvoorstel voor "Verbod op winstuitkering door zorgverzekeraars" voor VGZ nader onderzocht. VGZ wilde hiermee meer inzicht krijgen in het gevolgen van het wetsvoorstel en de aanvullende uitleg zoals deze door de initiatiefnemers is opgeschreven in de Novelle. Ondanks de uitwerking van de Novelle is er veel onduidelijk over de interpretatie van het voorstel. De gevolgen voor verzekeraars kunnen groot zijn en daarmee ook de impact op het kapitaal van verzekeraars. VGZ en ook andere zorgverzekeraars hebben hun interpretatie van het voorstel in 2019 kenbaar gemaakt aan DNB. Bij het opstellen van dit maatschappelijk jaarverslag is het voorstel in behandeling bij de Tweede Kamer.

### Financiële risico's

### Risicomitigerende maatregelen

### Kans & impact

#### Solvabiliteitsrisico

Het solvabiliteitsrisico is het risico dat onze financiële reserves beneden een kritische grens (100%) komen waardoor een financieel herstelplan moet worden uitgevoerd.

VGZ voert zoals hiervoor vermeld tenminste jaarlijks een ORSA uit. Door het vaststellen van en sturen op een doelsolvabiliteit wordt het risico op het moeten nemen van aanvullende maatregelen in het kader van een herstelplan verkleind. De doelsolvabiliteit van VGZ is bepaald op 130%, met een bandbreedte van plus en min 10%-punt. De doelsolvabiliteit is bepaald op basis van het Eigen Kapitaal Model (EKM) en de risicobereidheid en is met ingang van 2019 gedifferentieerd naar de onderliggende entiteiten.

De ORSA gaat zoals vermeld uit van extreme maar realistische scenario's (kleine kans). De gehanteerde impact wordt bij navolgende financiële risico's benoemd. In 2019 is de solvabiliteitsratio van VGZ gestegen van 141% naar 143%. De bewegingen onderliggend aan deze solvabiliteitsontwikkelingen vallen binnen de veronderstelde risico's in het kader van de ORSA en geven daarmee geen aanleiding om een gewijzigd risicoprofiel te veronderstellen.

#### Risicobereidheid categorieën:

Het solvabiliteitsrisico is het samenstel van de individuele risicocategorieën. Daarmee is de risicobereidheid van het solvabiliteitsrisico ook het samenstel van de risicobereidheid op de individuele risicocategorieën. De cumulatie van de individuele risicocategorieën valt binnen de uitgangspunten waarop de doelsolvabiliteit is vastgesteld.



**Financiële risico's**

**Risicomitigerende maatregelen**

**Kans & impact**

**Tegenpartijrisico**

Het tegenpartijrisico bestaat voor VGZ uit de liquiditeitspositie bij banken, vorderingen op verzekeringnemers (premie en zorgkosten), openstaande voorschotten en vorderingen bij zorgaanbieders en een klein aantal andere tegenpartijen.

Voor banken: het risico wordt beheerst met beleid op o.a. minimale ratings en maximeren van exposure inclusief een monitoring erop.  
 Voor zorgaanbieders: het risico wordt beheerst door het wettelijk verrekenrecht (het mogen verrekenen van declaraties met uitstaande vorderingen) en beleid op maximale netto exposures (zowel individueel als totaal) en risicoafslagen op voorschotten. VGZ monitort het risicoprofiel van zorginstellingen, waarbij naast financieel risico ook rekening wordt gehouden met zorgplicht. Het risicoprofiel wordt betrokken bij besluitvorming en beheer van de vorderingspositie.  
 Voor verzekeringnemers: het risico wordt beheerst door een adequaat incasso beleid en processen, preventie en schuldhulpprogramma's.

Het tegenpartijrisico op banken wordt als zeer klein ingeschat, maar met een potentieel grote impact.  
 Het risico dat een vordering op een (of een aantal) van de zorginstellingen niet volledig geïnd kan worden is aanwezig. De verwachte impact daarvan is beperkt. Het risico dat premie en zorgkostenvorderingen van verzekeringnemers niet volledig worden geïnd is aanwezig maar de impact is relatief gering.  
 In de ORSA is uitgegaan van een verlies door oninbaarheid van voorschotten en frictiekosten bij faillissementen van 10 mln. euro. En van een verlies door afboeking van tegoeden bij banken van 75 mln. euro (kans: eens in de 20 jaar).

**Risicobereidheidcategorieën**  
 Zorgverleners: Minimaal/Laag – Voorzichtig/Beperkt.  
 VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven.

**Verzekeringstechnisch risico**

Dit risico betreft de kans op afwijkingen van de inschattingen van inkomsten (verzekeringspremie, vereveningsbijdrage en bijdrage uit eigen risico) en uitgaven (zorgkosten en beheerkosten) uit hoofde van de verzekeringsactiviteiten van VGZ.

Het verzekeringstechnisch risico bestaat uit een aantal onderdelen waarvan het premierisico (betreft het eerste verzekeringsjaar na vaststelling van de premie) en het reserverisico (betreft de afwikkeling van zorgkosten) de voornaamste zijn.

In het zorginkoopproces wordt op basis van het zorgbeleid zorg ingekocht en een inschatting van de zorgkosten gemaakt. Hierbij zijn o.a. de historische kosten, de verwachte zorgkostenontwikkeling, de eigen zorginkoopdoelstellingen en de contractvorm bepalend voor de ingeschatte omvang van de zorgkosten en de mate waarin deze beheerst kan worden. Ieder kwartaal wordt per jaarlaag en per (groep van) zorgsoort(en) de best estimate zorgkostenprognose bepaald.

De vereveningsbijdrage wordt door ZiNL bepaald op basis van een aantal verzekeringskenmerken, die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld leeftijd, geslacht en regio en mede gebaseerd zijn op de zorgkosten van de leden. De werking van het vereveningssysteem mitigeert daarmee het verzekeringstechnisch risico. De verwachte (best estimate) vereveningsbijdrage wordt net als de zorgkostenprognose ieder kwartaal per jaarlaag bepaald.

Bij de best estimates worden risicoanalyses gemaakt die, net als de geconstateerde wijzigingen, sturingsinformatie aan de organisatie verschaffen.

Uit analyse van het risicoprofiel volgt een grote kans (frequentie van optreden) op kleine wijzigingen in de prognose van de zorgkosten en de vereveningsbijdrage. Dit is inherent aan de declaratiesnelheid en de frequentie van updates over de vereveningsbijdrage vanuit ZiNL. De onzekerheid over de vereveningsbijdrage kan van jaar tot jaar verschillen en is afhankelijk van de mate van neutraliteit op vereveningskenmerken.  
 Uit deze analyse volgt daarnaast een kleine kans op grote wijzigingen in de prognoses. Dergelijke grote wijzigingen beïnvloeden de solvabiliteit. In de ORSA wordt bijvoorbeeld uitgegaan van een kleine kans op te laag ingeschatte zorgkosten van 305 mln. euro en een te hoog ingeschatte vereveningsbijdrage van 100 mln. euro.  
 Het VGZ resultaat op zorgkosten en verevening (inclusief het resultaat op beheerskosten) is in 2019 uitgekomen op -10 mln., dat is 86 mln. onder de begroting. Zowel het resultaat op het verzekeringsjaar 2019 als op oude jaren was negatief.

**Risicobereidheidcategorieën:**  
 Zorgkosten, premie en reserves: Flexibel/Enig - Ondernemend.  
 VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven. VGZ is in 2019 over één van haar risicotoleranties op het verzekeringstechnisch risico gegaan. Dit betreft de kwaliteit van de risico-inschattingen bij een doorgevoerde wijziging van de aanvullende verzekering.





## Financiële risico's

## Risicomitigerende maatregelen

## Kans &amp; impact

**Liquiditeitsrisico**

Het liquiditeitsrisico (kasstroomrisico) is het risico dat we op enig moment niet over voldoende liquide middelen beschikken om aan onze financiële verplichtingen te voldoen, zoals bijvoorbeeld het uitbetalen van declaraties van leden en zorginstellingen. VGZ beschouwt het liquiditeitsrisico niet als een strategisch risico, doordat we via onze maandelijkse premie-inkomsten en verveningsbijdrage vrijwel altijd over voldoende liquiditeit beschikken.

Om liquiditeitstekorten te voorkomen stellen we elke maand een liquiditeitsprognose op, waarin we op basis van binnengekomen declaraties, historische patronen en ontwikkelingen in de markt zo nauwkeurig mogelijk voorspellen hoeveel liquide middelen we nodig hebben. Er wordt een liquiditeitsbuffer aangehouden om schokken op te kunnen vangen, entiteiten kunnen beperkt onderling geld aan elkaar lenen en daarnaast kan een kredietfaciliteit worden aangesproken of kunnen beleggingen liquide gemaakt worden.

De beheersing richt zich ook op het voorkomen van een te hoge omvang van de liquiditeiten om het tegenpartijrisico op banktegoeden zo laag mogelijk te houden.

Uit oogpunt van risicobeheersing en verwacht rendement is een groot deel van ons vermogen belegd. Als we onverwacht extra liquiditeit nodig hebben, bestaat de kans dat we onkosten moeten maken door verkoop van beleggingen of het gebruik maken van een kredietfaciliteit.

In 2019 is geen aanvullende sturing op grond van een verwacht tijdelijk liquiditeitstekort nodig geweest.

**Risicobereidheidscategorieën:**  
Liquiditeiten: Geen/Avers - Minimaal/Laag.  
VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven.

**Marktrisico**

Het marktrisico is het risico dat VGZ verliezen lijdt op beleggingen en verplichtingen als gevolg van veranderingen in bijvoorbeeld rente, kredietwaardigheid, beurs- en valuta-koersen.

Het uitgangspunt van ons beleggingsbeleid is om het vermogen in lijn met de inflatie te laten ontwikkelen om te voorkomen dat de door de inflatie stijgende aan te houden buffer opgebracht moet worden uit premiebijdragen. VGZ is daarom bereid om enig risico op beleggingen te lopen, voor zover nodig om de doelstelling (naar verwachting) te kunnen verwezenlijken. De samenstelling van de beleggingsportefeuille wordt gebaseerd op periodiek uitgevoerde ALM-studies en portefeuille-optimalisaties.

Het renterisico, zijnde het risico dat bij een rentewijziging de waardeontwikkeling van de vastrentende waarden anders is dan de waardeontwikkeling van de verplichtingen, is bij VGZ beperkt. Voor de beleggingen in obligaties worden eisen gesteld aan de gemiddelde kredietwaardigheid. Overall zijn eisen gesteld ten aanzien van de spreiding en liquiditeit van de portefeuille.

Beleggen is per saldo niet zonder risico en voor de lange termijn. Er is op korte termijn een aanzienlijke kans op waardedalingen. Op langere termijn is de kans op vermogensverlies beperkter.

In de ORSA is uitgegaan van een waardedaling van aandelen van 25%, een stijging van de rente met 1%-punt en stijging van de kredietopslag van bedrijfsobligaties met 1%-punt. Dit komt overeen met een veronderstelde waardedaling van de beleggingen met ongeveer 175 mln. euro.

In 2019 is op de beleggingen een positief resultaat behaald van 118 mln. euro, dat is 112 mln. euro boven begroting.

**Risicobereidheidscategorieën:**  
Beleggingen: Flexibel/Enig.  
VGZ is in 2019 binnen de risicobereidheid gebleven. Daarbij moet opgemerkt worden dat de outlook ten aanzien van het verwacht rendement gezien de kapitaalmarkt zodanig laag is, dat een overschrijding dreigt van de risicotolerantie ten aanzien van het beoogde rendement.

## Compliance & Integriteit

Bij VGZ werken we op een eerlijke, betrouwbare, transparante en klantgerichte wijze. Daarbij verwachten wij dat iedereen in onze organisatie integer handelt en zich houdt aan beleid, gedragscodes en procedures. De risicobewuste cultuur stimuleren we in de dagelijkse bedrijfsvoering door verschillende 'soft controls', zoals vergroting van kennis en bewustzijn door onder meer berichtgeving op intranet. Daarnaast hebben leidinggevenden, klantcontactmedewerkers en andere medewerkers met gevoelige functies in overeenstemming met de Wft (artikel 3.17b) de eed of belofte omtrent integriteit afgelegd. Verder besteden we regelmatig aandacht aan risicomanagement, integriteit en privacy. In 2018 is een verplichte e-learning Integriteit en informatiebeveiliging afgenomen.

VGZ beschikt over een integriteitsbeleid. Doel van het integriteitsbeleid is het vastleggen van de kaders met betrekking tot integriteit binnen VGZ. Concreet betekent dit:

- het bevorderen van het integriteitsbewustzijn en het (moreel) verantwoord handelen van medewerkers evenals het beschermen van medewerkers tegen misstappen door onnodige risico's en verleidingen weg te nemen;
- het versterken van het vertrouwen van medewerkers in elkaar;
- het versterken van het vertrouwen van de leden, zorgaanbieders en andere stakeholders;
- het borgen van integriteit binnen VGZ;
- zorgen voor een balans tussen het zelfstandig oordelen en handelen van medewerkers en het voorkomen en zorgvuldig aanpakken van integriteitsschendingen.

Het integriteitsbeleid is daarmee vooral gericht op richting geven aan het gedrag van medewerkers. Het beleid bestaat uit een mix van verschillende elementen die de normen beschrijven voor het gewenste toelaatbare gedrag om het integriteitsbesef van medewerkers te bevorderen.

Dit is op onderdelen nader uitgewerkt, te weten:

Algemene omgangsvormen en geheimhouding	Deze normen zijn verder uitgewerkt in de Gedragscode Coöperatie VGZ en de Regeling bescherming tegen ongewenst gedrag Coöperatie VGZ UA
Privébeleggingen	Gedragscode privébeleggingen
Corruptie en belangenverstrengeling	Gedragscode Coöperatie VGZ
Fraudebeheersingsbeleid	Fraudebeleid
Marktgedrag (mededinging)	Complianceregelgeving Mededinging
Cybercrime	Informatiebeveiligingsbeleid
Fiscale fraude	Fiscaal beleid
Agressie en ander ongewenst gedrag door leden, zorgaanbieders en derden	Agressiebeleid en het Agressieprotocol
Maatschappelijk onbetamelijk gedrag	Beheerst Beloningsbeleid/ Beleggingsbeleid
Uitbesteding	Uitbestedingsbeleid/Screeningsbeleid Leveranciers
Screening medewerkers VGZ	Regeling Screening Personeel

Jaarlijks voert VGZ een systematische integriteitsrisico-analyse (SIRA) uit. Aan de hand van scenario's, inclusief geleerde lessen uit eerdere integriteitsschendingen, analyseren en beoordelen we de beheersing van integriteitsrisico's. Zo zijn er in lijn met de bevindingen verbeteringen aangebracht in de formulering en uitvoering van een aantal beheersmaatregelen rond het integriteitsrisico. Waar nodig zijn aanvullende maatregelen getroffen. In 2019 is vastgesteld dat de risicoscenario's voldoende worden beheerst en dat de risicobereidheid op integriteit niet is overschreden. In het eerste kwartaal van 2020 wordt de volgende SIRA uitgevoerd.

Beleidsmaatregelen om het risico op corruptie en omkoping te beheersen zijn uitgewerkt in het Beleid interne beheersing. De beheersing hiervan vindt plaats door medewerkers op de hoogte te brengen van de geldende gedragsregels, afhandelingsprocedures, verantwoordelijkheden en eventuele sancties via arbeidscontracten. De naleving van gedragscodes wordt gemonitord door RCJV. Incidentafhandeling in deze categorie vindt plaats door de Concern Compliance Officer en de Integrity Officers. In de SIRA van 2019 zijn specifieke risicoscenario's voor corruptie en omkoping geanalyseerd. Daarbij is vastgesteld dat de risicoscenario's op het gebied van corruptie en omkoping worden beheerst.

## Incidentmanagement

Het kan gebeuren dat, ondanks een goed functionerend beheersingssysteem, zich een incident voordoet. Onder een incident verstaan we alle gedragingen van de onderneming of haar medewerkers, of externe gebeurtenissen die een ernstig gevaar kunnen vormen voor de beheerste en integere bedrijfsvoering. Hieronder vallen zowel operationele als integriteitsrisico's. Als er incidenten zijn, worden deze geregistreerd en treffen we direct beperkende en corrigerende maatregelen.

Een belangrijk aspect van incidentmanagement is het in standhouden van een beheerste bedrijfsvoering, waarin we leren van operationele fouten. Zo kunnen we operationele risico's terugdringen. Om inzicht in deze risico's te krijgen, gebruiken we een Loss Database. In deze database worden de oorzaken van fouten en de financiële impact ervan vastgelegd. Deze informatie gebruiken we als toetsing voor de aangehouden reserves en om procesverbeteringen door te voeren. Op basis van analyse worden geleerde lessen bepaald en nemen wij preventieve maatregelen om herhaling te voorkomen. Bij de afwikkeling van een incident horen een actieplan en een deugdelijke analyse van de oorzaak.

Hierbij geldt dat we relevante incidenten melden bij onze externe toezichthouders.

In 2019 zijn 92 incidenten geregistreerd in de database. Dit betreft het totaal bij RCJV gemelde aantal operationele verliezen en near misses. Het resultaat dat te relateren is aan het operationeel risico, kwam in 2019 uit op 17,7 mln. euro (negatief resultaat). In 2018 was dit 37 mln. euro. De daling ten opzichte van voorgaand jaar wordt voornamelijk veroorzaakt het uitblijven van in omvang grote incidenten. Waar nodig zijn voor incidenten verbeteracties geïdentificeerd.

## Privacy en bescherming klantgegevens

Als zorgverzekeraar verwerken wij (bijzondere) persoonsgegevens voor het uitvoeren van de Zorgverzekeringswet. We merken dat onze klanten bewuster omgaan met privacy. Dat resulteert in meer verzoeken tot inzage en verwijdering van gegevens en – in algemene zin – klachten die privacy gerelateerd zijn.

In 2019 zijn in totaal 57 meldingen gedaan bij de Functionaris Gegevensbescherming, wat een lichte toename is ten opzichte van 2018 (43 meldingen). Deze stijging is het gevolg van een toenemende bewustwording van medewerkers. De oorzaken van de privacy incidenten zijn vergelijkbaar met voorgaand jaar: allemaal menselijke fouten. Er is geen sprake geweest van een gericht en bewust doorbreken van de technische beveiligingsmaatregelen.

Het afhandelen van privacyklachten gebeurt binnen de divisie Klant en Merk Partners (KMP) of door de Functionaris Gegevensbescherming. Klachtenmanagement handelt de reguliere klachten af, zoals klachten op het gebied van het verwijderen en aanpassen van gegevens. De Functionaris

Gegevensbescherming handelt de complexere klachten af. Denk hierbij aan klachten die meerdere individuen raken, of klachten die gaan over leveranciers of de beveiliging van privacygevoelige informatie. Uiteindelijk zijn er in 2019 vijf klachten geweest die als gegrond zijn verklaard en door de FG zijn behandeld. In 2018 waren dit zes klachten. Er is geen specifieke reden voor deze afname.

## Continu verbeteren

Wij verbeteren onze processen voortdurend met de [VGZ werkwijze](#). Deze werkwijze bevordert de dialoog over de performance en het continu verbeteren van processen. Het risicomanagementproces verbetert ook continu, zodat de interne beheersing steeds sterker is verankerd in onze bedrijfsvoering. Zo is het sturen op risico's van strategisch niveau dynamisch gemaakt en worden deze maandelijks gemonitord door de RvB. We kunnen hierdoor sneller inspelen op interne en externe ontwikkelingen. In 2019 is daarnaast gebruik gemaakt van een selfassessment om het niveau van de interne beheersing van een bedrijfs onderdeel te beoordelen. Dit assessment wordt tweemaal per jaar uitgevoerd. De uitkomst van het assessment is de basis voor een actieve dialoog tussen 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn om de interne beheersing verder te verbeteren.

## Vooruitblik

De digitalisering van de zorg (contacten met patiënten) biedt vele voordelen in termen van klantbeleving, doelmatigheid en vermindering van de druk op het schaarse personeel. Een risico is daarentegen dat de drempels naar zorg verlagen

en (schadelijke) overconsumptie ontstaat. Met juist dan: overdiagnostiek en overbehandeling met meer behoefte aan personeel en ook hogere kosten. Zorgaanbieders en -verzekeraars staan voor de uitdaging om de digitalisering zodanig in te bedden dat een superieure klantbeleving hand in hand gaat met gepast gebruik binnen een -door de politiek - steeds beperktere handelingsruimte van zorgverzekeraars.





Jaarrekening



# Coöperatie VGZ UA

## Jaarstukken 2019

### Inhoudsopgave

#### Geconsolideerde jaarrekening 2019

- 1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019
- 2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019  
3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019
- 4 Overzicht geconsolideerd totaalresultaat
- 5 Geconsolideerde grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en het kasstroomoverzicht
- 6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2019
- 7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019
- 8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

#### Enkelvoudige jaarrekening 2019

- 1 Enkelvoudige balans per 31 december 2019
- 2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019
- 3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening
- 4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2019
- 5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019

#### Overige gegevens

- 1 Statutaire regeling winstbestemming
- 2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Geconsolideerde jaarrekening 2019

### 1 Geconsolideerde balans per 31 december 2019

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

ACTIVA		<u>31 december 2019</u>	<u>31 december 2018</u>
<b>Immateriële vaste activa</b>	(1)	1.114	2.079
<b>Beleggingen</b>			
Terreinen en gebouwen	(2)	32.384	37.741
Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen	(3)	398	419
Overige financiële beleggingen	(4)	<u>2.959.824</u>	<u>2.991.140</u>
		2.992.606	3.029.300
<b>Vorderingen</b>			
Uit directe verzekering op:			
Verzekeringnemers	(5)	340.686	317.514
Tussenpersonen		10.602	23.677
Vorderingen op Zorginstituut Nederland		2.093.210	1.786.923
Overige vorderingen	(6)	<u>976.178</u>	<u>1.020.399</u>
		3.420.676	3.148.513
<b>Overige activa</b>			
Materiële vaste activa	(7)	11.397	12.420
Liquide middelen	(8)	<u>637.164</u>	<u>554.667</u>
		648.561	567.087
<b>Overlopende activa</b>			
Lopende rente		16.784	17.224
Overige overlopende activa		<u>18.240</u>	<u>18.410</u>
		35.024	35.634
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>	(9)	9.057	4.212
		<u><u>7.107.038</u></u>	<u><u>6.786.825</u></u>



PASSIVA		31 december 2019	31 december 2018
<b>Groepsvermogen</b>	(10)		
Agio		384.303	369.025
Wettelijke en statutaire reserves		5.909	17.899
Overige reserves		2.064.500	1.984.148
Onverdeeld resultaat		68.471	80.560
		<u>2.523.183</u>	<u>2.451.632</u>
<b>Achtergestelde schulden</b>	(11)	81.000	81.000
<b>Technische voorzieningen</b>	(12)		
Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's		637.465	572.108
Technische voorziening voor te betalen schaden		2.999.073	2.884.505
		<u>3.636.538</u>	<u>3.456.613</u>
<b>Voorzieningen</b>			
Voor pensioenen	(13)	2.627	4.013
Overige voorzieningen	(14)	42.092	29.493
		<u>44.719</u>	<u>33.506</u>
<b>Langlopende schulden</b>	(15)	126.907	143.507
<b>Kortlopende schulden</b>			
Schulden uit directe verzekering		574.433	491.614
Schulden aan Zorginstituut Nederland		68.860	73.715
Overige schulden	(16)	22.862	24.075
		<u>666.155</u>	<u>589.404</u>
<b>Overlopende passiva</b>		26.722	29.051
<b>Afgeleide financiële instrumenten</b>	(17)	1.813	2.112
		<u>7.107.038</u>	<u>6.786.825</u>

## 2 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019

(x € 1.000)

		2019	2018
<b>TECHNISCHE REKENING VERZEKERINGSBEDRIJF</b>	(18)		
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>			
Brutopremies		5.506.130	5.070.332
Bijdragen Zorginstituut Nederland		6.424.006	5.958.663
Uitgaande herverzekeringspremies	(19)	(1.091)	1.685
		<u>11.929.045</u>	<u>11.030.680</u>
<b>Wijziging technische voorzieningen niet-verdiende premies en lopende risico's</b>			
Bruto		(65.357)	(787)
		<u>11.863.688</u>	<u>11.029.893</u>
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>		80.185	(19.496)
<b>Overige technische baten eigen rekening</b>		14.300	10.945
		<u>11.958.173</u>	<u>11.021.342</u>
<b>Schaden eigen rekening</b>	(20)		
Bruto		(11.560.841)	(10.813.711)
Aandeel herverzekeraars		-	(4.014)
		<u>(11.560.841)</u>	<u>(10.817.725)</u>
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>	(21)		
Bruto		15.870	258.731
		<u>(11.544.971)</u>	<u>(10.558.994)</u>
		413.202	462.348
<b>Bedrijfskosten</b>			
Acquisitiekosten	(22)	(94.856)	(89.957)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(23)	(278.506)	(255.344)
		<u>(373.362)</u>	<u>(345.301)</u>
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>		(9.010)	(28.290)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>		30.830	88.757

**NIET-TECHNISCHE REKENING**

	2019	2018
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	30.830	88.757
<b>Opbrengsten uit beleggingen</b> (24)	65.043	59.940
<b>Niet-gerealiseerde winst op beleggingen</b>	115.613	-
<b>Beleggingslasten</b> (25)	(62.830)	(49.005)
<b>Niet-gerealiseerd verlies op beleggingen</b>	-	(38.620)
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen naar technische rekening</b>	(80.185)	19.496
<b>Andere baten</b>	-	7
<b>Andere lasten</b>	-	(15)
<b>Resultaat</b>	<b>68.471</b>	<b>80.560</b>

**3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019**

(x € 1.000)

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2019	2018
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Resultaat na belastingen	68.471	80.560
<i>Aanpassingen voor:</i>		
Mutatie technische voorzieningen	179.925	(233.474)
Mutatie voorzieningen	11.213	(5.356)
Afschrijvingen en waardeverminderingen immateriële vaste activa	1.118	1.276
Afschrijvingen en waardeverminderingen materiële vaste activa	3.057	3.496
Niet-gerealiseerde resultaten op beleggingen en afgeleide financiële instrumenten	(121.955)	42.179
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>		
Mutatie schulden aan Zorginstituut Nederland	(4.855)	(5.377)
Mutatie schulden en overlopende passiva	79.277	24.805
Mutatie vorderingen op Zorginstituut Nederland	(306.287)	97.716
Mutatie vorderingen en overige overlopende activa	45.840	104.275
	(186.025)	221.419
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>(44.196)</b>	<b>110.100</b>
<b>Kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>		
<i>Investerings en aankopen</i>		
Beleggingen in vastrentende waarden	(2.320.915)	(1.506.640)
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	(33.830)	(25.046)
Immateriële en materiële vaste activa	(2.219)	(1.625)
	(2.356.964)	(1.533.311)
<i>Desinvesteringen, aflossingen en verkopen</i>		
Beleggingen in terreinen en gebouwen	7.500	20.528
Beleggingen in vastrentende waarden	2.434.695	1.101.690
Beleggingen in aandelen, andere financiële beleggingen en afgeleide instrumenten	48.810	21.194
Immateriële en materiële vaste activa	32	465
	2.491.037	1.143.877
<b>Totaal kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten</b>	<b>134.073</b>	<b>(389.434)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	(7.380)	(6.597)
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(7.380)</b>	<b>(6.597)</b>
<b>Totaal kasstroom</b>	<b>82.497</b>	<b>(285.931)</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>82.497</b>	<b>(285.931)</b>

## 4 Overzicht geconsolideerd totaalresultaat

(x € 1.000)

	2019	2018
<b>Geconsolideerd resultaat na belasting</b>	68.471	80.560
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen	-	-
<b>Geconsolideerd totaalresultaat</b>	<b>68.471</b>	<b>80.560</b>

## 5 Geconsolideerde grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de resultaatbepaling en het kasstroomoverzicht

### Algemeen

#### Vestigingsadres

Coöperatie VGZ UA is statutair gevestigd te Arnhem en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 10029718. Het vestigingsadres van Coöperatie VGZ UA is Nieuwe Stationsstraat 12, 6811 KS te Arnhem.

#### Activiteiten

Het doel van de onderneming zoals opgenomen in artikel 3 van de statuten luidt: "Het beheer, het bestuur en de financiering van de met haar Verbonden Bedrijven, alsmede het verlenen van diensten aan andere bedrijven waarmee de Coöperatie en/of de Verbonden Bedrijven samenwerken. De Coöperatie neemt bij het besturen van met haar Verbonden Bedrijven mede het belang van deze bedrijven alsmede dat van de andere bedrijven als hiervoor bedoeld in acht. De Coöperatie heeft voorts ten doel: in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien, door het behartigen van hun belangen met betrekking tot zorgverzekeringen, uitvoering van wet- en regelgeving op het gebied van zorgaanspraken, andere zorgbehoeften, sociale zekerheid (waaronder ziekteverzuim), alsmede met betrekking tot diverse andere soorten van verzekering en financiële diensten, en hen daartoe in de gelegenheid te stellen tot het sluiten van overeenkomsten met de Verbonden Bedrijven die zij daartoe doet uitoefenen; het bevorderen van de eenheid en samenwerking van en tussen de met haar Verbonden Bedrijven."

#### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening van Coöperatie VGZ UA zijn naast Coöperatie VGZ UA en haar 100% deelnemingen tevens de overige groepsmaatschappijen van Coöperatie VGZ UA opgenomen. Coöperatie VGZ UA bestaat uit de volgende groepsmaatschappijen:

- VGZ Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- IZA Zorgverzekeraar NV, Arnhem (100%)
- NV Zorgverzekeraar UMC, Arnhem (100%)
- NV Univé Zorg, Arnhem (100%)
- VGZ Organisatie BV, Arnhem (100%)
- Holding VGZ BV, Arnhem (100%)
- VGZ Vastgoed BV, Arnhem (indirect 100%)
- VGZ Zorgkantoor BV, Arnhem (indirect 100%)
- VGZ Curare BV, Arnhem (indirect 100%)
- Stichting Juridisch Eigendom FGR VGZ, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap)
- Stichting VIT Gezondheidszorg, Arnhem (geen deelneming, wel beslissende zeggenschap) tot 29 mei 2019.

#### Wijzigingen in de juridische structuur

VGZ voor de Zorg NV is in 2019 door middel van een juridische fusie samengevoegd met VGZ Zorgverzekeraar NV. Stichting VIT Gezondheidszorg is per 29 mei 2019 ontvoegd uit het concern omdat Coöperatie VGZ vanaf die datum geen beslissende zeggenschap meer heeft over deze stichting. Het eigen vermogen van de stichting op de deconsolidatiedatum bedroeg € 12.198 en wordt vanaf de deconsolidatie niet meer opgenomen in het groepsvermogen van Coöperatie VGZ.

#### Verbonden partijen

Alle groepsmaatschappijen van Coöperatie VGZ UA en de partijen waarop een groepsmaatschappij, bestuurder of manager op een sleutelpositie van Coöperatie VGZ UA direct of indirect zeggenschap uitoefent, worden aangemerkt als verbonden partij van Coöperatie VGZ UA. Partijen die direct of indirect zeggenschap uitoefenen op Coöperatie VGZ UA of op één van haar groepsmaatschappijen worden eveneens aangemerkt als verbonden partij van Coöperatie VGZ UA.

Alle transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van het 'at arm's length'-principe.



### Gebeurtenissen na balansdatum

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) heeft in maart 2020 de uitbraak van het coronavirus tot een pandemie verklaard. De impact op de Nederlandse samenleving en het gezondheidsstelsel zal mogelijk aanzienlijk zijn. Aangezien dit een gebeurtenis is die niets zegt over de situatie op balansdatum, is er geen effect op de jaarrekening. Bij het opmaken van deze jaarrekening is niet in te schatten hoe groot de financiële gevolgen voor Coöperatie VGZ zullen zijn. De risico's hebben betrekking op hogere zorgkosten en daling van de waarde van de beleggingen. De daling van de waarde van de beleggingen heeft geen invloed op het eigen vermogen en de solvabiliteit per 31 december 2019 omdat dit pas na balansdatum is opgetreden.

De Zorgverzekeringswet bevat een compensatieregeling voor zorgverzekeraars door de overheid indien door een pandemie de zorgkosten exceptioneel toenemen. Indien deze regeling van toepassing wordt verklaard, waarover op dit moment geen voorspelling kan worden gedaan, zal dit een deel van de financiële gevolgen voor Coöperatie VGZ wegnemen.

### Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens van Coöperatie VGZ UA en haar groepsmaatschappijen per 31 december van het boekjaar opgenomen. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen en vennootschappen waarin door Coöperatie VGZ UA beslissende zeggenschap wordt uitgeoefend. Over het algemeen is er sprake van beslissende zeggenschap wanneer het belang in het aandelenkapitaal of het stemrecht (inclusief potentiële stemrechten) meer dan 50% bedraagt.

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.

### Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgemaakt in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek, waaronder de specifieke voorschriften van Afdeling 15 die gelden voor verzekeringsmaatschappijen en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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

### Stelselwijziging

Met ingang van het boekjaar 2019 worden kosten van periodiek groot onderhoud van materiële vaste activa geactiveerd volgens de componentenbenadering. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. De eventueel nog resterende boekwaarde van de component die is vervangen, wordt daarbij ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorheen werden kosten van groot onderhoud direct ten laste van het resultaat geboekt. Deze stelselwijziging wordt prospectief verwerkt en heeft daarom geen effect op het eigen vermogen per 1 januari 2019.

### Risico's en onzekerheden

#### Het zorgverzekeringsstelsel

Het huidige private zorgverzekeringsstelsel bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft de basisverzekering, een verplichte verzekering voor alle ingezetenen in Nederland en alle niet-ingezetenen die ter zake van in Nederland in dienstbetrekking verrichte arbeid aan loonbelasting onderworpen zijn. De invulling van de dekking van de basisverzekering wordt door de overheid bepaald. De zorgverzekeraar is verplicht alle onder de kring der verzekerden vallende personen, ongeacht leeftijd en gezondheidsrisico's, te accepteren. Tevens moet de nominale premie die de verzekeraar bij de verzekerde in rekening brengt voor alle verzekerden gelijk zijn. Het tweede deel van het systeem betreft de (vrijwillige) aanvullende verzekering. De dekking van deze verzekering is niet gebonden aan overheidsbepalingen. Voorts heeft de verzekeraar de mogelijkheid van premiedifferentiatie voor deze verzekering.

Het huidige financieringsstelsel voor de medisch specialistische zorg (MSZ), de geneeskundige geestelijke gezondheidszorg (GGZ) en Verpleging en Verzorging (V&V) leidt tot een aantal onzekerheden voor de zorgverzekeraars. Deze worden hierna geschetst. Vervolgens worden de risicomitigerende effecten van het risicovereveningsmodel beschreven.

#### Onzekerheden ten aanzien van kosten MSZ, GGZ en V&V

##### MSZ

In de afgelopen jaren is meer informatie beschikbaar gekomen over de schadelast van de ziekenhuizen, waardoor de omvang van de schadelast nauwkeuriger kan worden ingeschat. Voor de schadejaren 2018, 2019 en 2020 blijft dit nog onzeker, onder andere vanwege de prestaties op nacalculatiebasis. Dit is inherent aan de aard van de bedrijfsvoering. Zorgverzekeraars hebben hun afspraken met ziekenhuizen op basis van het tekenjaar veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en aanneemsommen en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

Op dit moment loopt het traject van zelfonderzoeken bij de ziekenhuizen over de periode 2017/2018. Op basis van de uitkomsten van de zelfonderzoeken over oude jaren is de verwachting dat de resultaatseffecten beperkt zijn. De uitkomsten worden veelal verrekend in de plafondafspraken.

##### GGZ

Door de lange doorlooptijd van het contracteringsproces met GGZ-instellingen en vertraging in de aanlevering van declaraties voor GGZ-instellingen bestaat onzekerheid over de omvang van verwachte schadelasten GGZ. Zorgverzekeraars hebben hun afspraken met GGZ-instellingen op basis van het tekenjaar eveneens veelal gefixeerd door middel van plafondcontracten en hebben daarmee hun risico's in belangrijke mate ingeperkt.

Op dit moment loopt het traject van het zelfonderzoek 2017 bij de deelnemende GGZ-instellingen. Het onderzoek wordt in het voorjaar 2020 afgerond. Op basis van de uitkomsten van het voorgaande zelfonderzoek is de verwachting dat de resultaatseffecten beperkt zijn. De uitkomsten worden veelal verrekend in de plafondafspraken.

Op 21 december 2017 heeft het College van Beroep voor het bedrijfsleven (Cbb) uitspraak gedaan inzake de tarieven GGZ 2014 - 2017. Het Cbb heeft geoordeeld dat het aanvullende kostprijsonderzoek van de NZa nog steeds van onvoldoende kwaliteit is om als basis te dienen voor de tarieven. Het Cbb heeft de tarieven niet verklaard. De NZa heeft thans nog geen formeel standpunt ingenomen naar aanleiding van de uitspraak van het Cbb. De zorgverzekeraars hebben bezwaar aangetekend tegen de tarieven GGZ 2018 en 2019. Voor 2020 zijn de tarieven GGZ gebaseerd op een nieuw kostprijsonderzoek van de NZa dat in 2019 is gepubliceerd. Door GGZ Nederland is bij de NZa bezwaar aangetekend tegen de GGZ tarieven 2020. De zorgverzekeraars verwachten dat het risico op financiële consequenties beperkt is.

##### V&V

Vanaf 1 januari 2015 is de wijkverpleging ondergebracht bij de Zorgverzekeringswet. Zorgverzekeraars hadden hierdoor onvoldoende zicht op de indicatie/dossiers (feitelijke levering). Eind 2018 is het convenant 'Afschaffen minutenregistratie wijkverpleging' afgesloten. In navolging hiervan is in 2019 een uniforme controlehandleiding opgesteld en tevens afspraken over de maximale controletermijnen gemaakt. De onzekerheid over de verwachte uitkomsten van de materiële controles is hierdoor beperkt.

De interne accountantsdienst van de SVB heeft een niet goedkeurende controleverklaring over de rechtmatigheid van de PGB schadelasten over de schadejaren 2015 tot en met 2018 verstrekt. Over het schadejaar 2019 verwacht de SVB wederom geen goedkeurende controleverklaring te overleggen. ZN is de gesprekken met VWS en de NZa over het verkrijgen van een VWS coulanbrief voor 2019 gestart. In de afgelopen jaren heeft VWS steeds een coulanbrief verstrekt, waardoor de kosten ten laste van de WLZ mogen worden gebracht. Hierdoor worden de risico's voor de WLZ-uitvoerders beperkt.

#### Onzekerheden door de werking van het risicovereveningssysteem

De werking van het risicovereveningssysteem brengt met zich mee dat het circa vier jaren duurt voordat tot een definitieve afrekening met de individuele zorgverzekeraars overgegaan kan worden. Dat betekent een cumulatieve van onzekerheden in die periode. Per 31 december 2019 zijn de resultaten voor de tweede voorlopige vaststelling 2016 beschikbaar. De definitieve vaststelling 2016 volgt naar verwachting uiterlijk 1 april 2020. Hierdoor heeft de zorgverzekeraar inzicht in de uitkomsten van de risicoverevening onder de Zorgverzekeringswet tot en met 2016 en daarmee tevens een beter beeld voor de jaren na 2016. Ook zijn als gevolg van de beschikbaarheid van de resultaten de onzekerheden over de effecten van verdeelfouten in het model over deze jaren afgenomen. De hiervoor weergegeven onzekerheden kunnen invloed hebben op het resultaat over 2019 en de hoogte van de technische voorzieningen voor de basisverzekering per eind 2019. De verwerking hiervan vindt in beginsel plaats als Schaden eigen rekening oude jaren en/of Bijdragen Zorginstituut Nederland oude jaren in het jaar daaropvolgend. Deze constateringen hebben naar huidig inzicht geen materiële impact op de jaarrekening 2019 van Coöperatie VGZ UA.

#### Mechanismen ter mitigering van de onzekerheden

Naast de ex-ante risicoverevening en de contractbepalingen is ex-postcompensatie als een mechanisme aanwezig ter compensatie van vorengenoemde onzekerheden.

#### Het risicovereveningsmodel

Verzekeringstechnisch is de combinatie van acceptatieverplichting en verbod op premiedifferentiatie onmogelijk tenzij er een systeem van inkomstenverrekening buiten de verzekerde om is. Ook is een risicomitigerend systeem nodig in verband met de hiervoor genoemde onzekerheden bij de financiering van MSZ, GGZ en V&V. Dit systeem, het risicovereveningsmodel, bestaat uit twee delen: het ex-ante en het ex-post deel.

Gedurende een jaar (ex-ante) krijgt een zorgverzekeraar per verzekerde een bijdrage uit het vereveningsfonds, dat is gebaseerd op een aantal vereveningscriteria. Op deze bijdrage wordt een rekenpremie in mindering gebracht. Deze rekenpremie is de basis voor de vaststelling van de nominale premie van de zorgverzekeraar. Door de ex-ante-bijdrage ontvangt de zorgverzekeraar per saldo een bijdrage per verzekerde die overeenkomt met de vooraf verwachte zorgconsumptie van die verzekerde. Hoewel hierdoor op verzekeraarniveau de verwachte schaden grotendeels gedekt worden door de verwachte opbrengsten, wijken de werkelijke schaden af van de verwachting. Daarom wordt de bijdrage uit het vereveningsfonds achteraf deels aangepast aan de werkelijke schaden. Daarmee wordt ook een deel van de onzekerheden in de financiering van MSZ, GGZ en V&V gemitigeerd. Dit is het ex-post deel, bestaande uit een aantal componenten.

#### Ex-post compensatiemechanismen

De precieze vormgeving en de mate van inzet van de ex-postcompensatiemechanismen ligt vooraf vast. Zorgverzekeraars kunnen dus bij de premiecalculaties rekening houden met de consequenties van de ex-post compensatiemechanismen. Deze mechanismen bestaan in 2019 uit de volgende componenten:

##### a. Flankerend beleid

Het Ministerie van VWS bepaalt jaarlijks de vereveningsbijdrage op basis van een raming van de zorgkosten van het komende kalenderjaar. Als de werkelijke zorgkosten achteraf hoger of lager blijken uit te vallen, is dit een nadeel of voordeel dat voor rekening van de zorgverzekeraars komt. Zonder flankerend beleid zou de impact per zorgverzekeraar verschillen, afhankelijk van het profiel van het verzekerdenbestand. Het flankerend beleid houdt in dat er een gedeeltelijke hervreiding van de vereveningsbijdrage over de zorgverzekeraars plaatsvindt om te voorkomen dat zorgverzekeraars onevenredig voor- of nadeel ondervinden.

##### b. Integrale nacalculatie vaste kosten

De vaste kosten worden voor 100% nagecalculeerd. Het vaste segment is afgelopen jaren grotendeels afgebouwd, waardoor de omvang van de onzekerheden met betrekking tot de inschatting van de vast/variabel verhouding laag is.

#### Toepassing van het risicovereveningsmodel bij Coöperatie VGZ UA

##### Risico's met betrekking tot de afwikkeling van tekenjaar 2016

Voor het tekenjaar 2016 is per 31 december 2019 nog geen definitieve vaststelling door het Zorginstituut Nederland opgesteld. Er is een tweede voorlopige vaststelling ontvangen, de definitieve vaststelling wordt uiterlijk 1 april 2020 verwacht. De impact hiervan wordt als niet materieel ingeschat.

##### Risico's met betrekking tot de afwikkeling van het tekenjaar 2017 tot en met 2019

Coöperatie VGZ heeft met de gecontracteerde ziekenhuizen en GGZ-instellingen afspraken gemaakt over de maximale totale kosten die de betreffende instelling mag declareren voor de in 2017, 2018 en 2019 voor verzekerden uitgevoerde verrichtingen, de zogenaamde inkoopplafonds. Voor langdurige GGZ is sprake van inkoopplafonds vanaf 2016.

Bij de bepaling van de technische voorziening voor te betalen schaden en de inschatting van de effecten van de ex-post vereveningsmechanismen is per tekenjaar een best-estimate gemaakt van de te verwachten zorgkosten waarbij rekening is gehouden met mogelijke onderschrijdingen op inkoopplafonds. Door het op deze wijze verwerken van de inkoopplafonds wordt op basis van huidige inzichten het risico dat de technische voorziening voor te betalen schaden voor de onderdelen MSZ, GGZ en V&V per balansdatum te laag is vastgesteld, gemitigeerd. Per tekenjaar is rekening gehouden met een mogelijke onderschrijding op inkoopplafonds.

Voor de tekenjaren 2017 en 2018 zijn verrichtingen nagenoeg volledig gedeclareerd. Met eventuele onderschrijdingen ten opzichte van de inkoopplafonds is rekening gehouden bij de bepaling van de Technische voorziening voor te betalen schaden, de schaden eigen rekening en de inschatting van de effecten van de ex-post vereveningsmechanismen. Voor overschrijdingen op de inkoopplafonds zijn vorderingen op de ziekenhuisinstellingen opgenomen.

Coöperatie VGZ hanteert inkoopplafonds per zorginstelling voor de zorgverzekeraars gezamenlijk. Afwijkingen op deze plafonds worden ook voor de zorgverzekeraars gezamenlijk verrekend met de zorginstelling. Hierdoor is de inschatting van de afwijkingen op deze plafonds voor iedere zorgverzekeraar van Coöperatie VGZ mede afhankelijk van de afwijkingen bij de andere zorgverzekeraars van Coöperatie VGZ en is de onzekerheid voor de individuele vennootschappen daardoor groter dan die voor Coöperatie VGZ als geheel.

Voor de jaren 2017 en 2018 is nog geen tweede voorlopige vaststelling ontvangen en voor 2019 is nog geen voorlopige vaststelling ontvangen. Wijzigingen in de vereveningsbijdrage uit hoofde van verzekerdenkenmerken en ex-postcompensatiemechanismen kunnen nog leiden tot afwijkingen van de opgenomen schattingen. De bandbreedteregeling wordt voor de tekenjaren tot en met 2016 toegepast op het te verwachten landelijke resultaat per deelbijdrage. Het landelijke resultaat per deelbijdrage is tot en met tekenjaar 2016 gebaseerd op de (voorlopige) vaststelling. Voor tekenjaar 2017 is een eigen inschatting gemaakt van het landelijke resultaat per deelbijdrage. Het risico bestaat dat in de toekomst het landelijke resultaat per deelbijdrage meer of minder muteert dan bij Coöperatie VGZ, waardoor een resultaat op de bandbreedteregeling ontstaat. Deze constatering hebben naar huidig inzicht geen materiële impact op de jaarrekening 2019.

#### Risico's met betrekking tot het tekenjaar 2020

Op grond van een voorschrift in de Zorgverzekeringswet heeft Coöperatie VGZ de premies voor het tekenjaar 2020 al rond half november 2019 bekendgemaakt. Omdat dit vóór de balansdatum van de jaarrekening 2019 ligt en de premie voor 2020 niet tussentijds kan worden gewijzigd, is er een prognose opgesteld van het verzekeringstechnische resultaat voor het tekenjaar 2020. Indien uit deze prognose een verlies blijkt, dan is hiervoor ten laste van het resultaat 2019 een voorziening gevormd in de balans 2019. Hierbij wordt de basisverzekering enerzijds en de groep aanvullende verzekeringen anderzijds afzonderlijk beoordeeld. Het risico bestaat dat de prognoses onjuist en/of onvolledig zijn. De schadelast met betrekking tot de zorgverzekeringswet en de vereveningsbijdrage over 2020 bevatten dezelfde soort schattingen (met bijbehorende risico's en risicomitigerende mechanismen) zoals hiervoor beschreven. De schattingonzekerheden voor 2020 zijn inherent groter, omdat er nog geen informatie beschikbaar is over declaraties in 2020 en er nog geen zicht is op de uitwerking van de verzekerdenmutaties per 1 januari 2020 op de hiermee samenhangende contractaanpassingen met instellingen en effecten van de mutaties in de verzekerdenkenmerken op de vereveningsbijdrage.

#### Overige risico's

##### Tegenpartijrisico

Coöperatie VGZ UA loopt tegenpartijrisico over de saldi bij banken, premiedebiteuren, openstaande voorschotten bij zorginstellingen en vorderingen op enkele andere tegenpartijen. Coöperatie VGZ UA heeft interne grenzen gesteld voor de vorderingspositie op zorginstellingen die niet, zonder risicoafweging, overschreden mogen worden. Het beleid van Coöperatie VGZ UA is erop gericht om vorderingsposities te voorkomen, onder meer door grenzen te stellen aan voorschotten en financiering. Een belangrijke uitgangspunt daarbij is het verrekenrecht (het mogen verrekenen van declaraties met uitstaande vorderingen) dat zorgverzekeraars hebben. Coöperatie VGZ UA monitort het risicoprofiel van zorginstellingen, daarbij wordt naast financieel risico bijvoorbeeld ook rekening gehouden met zorgplicht. Het risicoprofiel wordt betrokken bij besluitvorming en beheer van de vorderingspositie. Het risico dat een vordering op een (of een aantal) van de zorginstellingen niet volledig geïnd kan worden is aanwezig. De verwachte impact daarvan is beperkt. Het tegenpartijrisico op banken wordt als zeer klein ingeschat, maar met een potentieel grote impact.

##### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico (kasstroomrisico) is het risico dat er op enig moment onvoldoende liquide middelen zijn om alle kortlopende financiële verplichtingen te voldoen, zoals bijvoorbeeld het uitbetalen van declaraties van verzekerden en zorginstellingen. Coöperatie VGZ UA beschouwt het liquiditeitsrisico niet als een strategisch risico, doordat er via de maandelijkse premie-inkomsten en vereveningsbijdrage vrijwel altijd voldoende liquiditeit beschikbaar is. In het boekjaar is geen aanvullende sturing op grond van een verwacht tijdelijk liquiditeitstekort nodig geweest.

##### Marktrisico

Een toelichting op de uit beleggingen voortvloeiende risico's en de mate van beheersing daarvan is opgenomen in de toelichting op de balans.

#### Financieel effect afwikkeling oude jaren

De hierboven beschreven risico's en onzekerheden leiden ertoe dat de uiteindelijke financiële afwikkeling van vorderingen en verplichtingen met betrekking tot oude jaren kan afwijken van de eerder gemaakte inschattingen. Bijstellingen van het resultaat zijn het gevolg van nieuwe informatie die na het opstellen van de jaarrekening over het voorgaande boekjaar beschikbaar is gekomen.

In het resultaat over 2019 is een negatief resultaat van € 30,4 miljoen (2018: € 61,8 miljoen positief) begrepen uit hoofde van de bijstelling van ramingen met betrekking tot nog af te wikkelen oude jaren en het financiële effect van definitief afgerekende oude jaren.

#### Saldering

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover het juridisch mogelijk is om beide posten gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

### Omrekening van vreemde valuta

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 berekend tegen de koersen op transactiedatum. Koerswinsten respectievelijk -verliezen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

### Fusies en overnames

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. Juridische fusies en overnames van rechtspersonen die vóór de transactie reeds tot dezelfde groep behoorden als Coöperatie VGZ UA worden echter verwerkt volgens de pooling of interests methode. Deze methode houdt in dat alle activa en passiva tegen boekwaarde overgaan vanaf het begin van het boekjaar waarin de fusie of overname plaatsvindt. De vergelijkende cijfers worden aangepast als ware de fusie of overname ook in de voorafgaande boekjaren al gerealiseerd. Indien het saldo van de overgenomen activa en passiva afwijkt van de betaalde vergoeding, wordt het verschil in het eigen vermogen van de overnemende rechtspersoon verwerkt. Indien de vergoeding bestaat uit nieuw uitgegeven aandelen, wordt het verschil met het nominale bedrag van de aandelen verwerkt in de agioreserve.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

### Algemeen

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden, met uitzondering van het merendeel van de beleggingen, plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. De geamortiseerde kostprijs is gelijk aan de nominale waarde indien er geen sprake is van te amortiseren kosten en rente.

In de balans en winst-en-verliesrekening zijn referenties opgenomen waarmee wordt verwezen naar de toelichtingen.

### Immateriële vaste activa

Een immaterieel vast actief wordt in de balans opgenomen als:

- het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die een actief in zich bergt, zullen toekomen aan Coöperatie VGZ UA; en
- de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Uitgaven inzake een immaterieel vast actief die niet aan de voorwaarden voor activering voldoen, worden rechtstreeks in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

### Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom

De concessies, vergunningen en intellectuele eigendommen worden gewaardeerd tegen aanschaffingswaarde verminderd met lineair bepaalde afschrijving op basis van de geschatte economische levensduur, dan wel lager realiseerbare waarde indien sprake is van een duurzame waardevermindering.

## Beleggingen

### Terreinen en gebouwen

Bij eerste opname worden de beleggingen in terreinen en gebouwen verantwoord tegen de aankoopprijs vermeerderd met aan de aankoop toe te rekenen kosten, zoals overdrachtsbelasting en eventuele niet-verrekenbare omzetbelasting. Na de eerste verwerking worden de beleggingen in terreinen en gebouwen gewaardeerd tegen reële waarde op basis van taxaties door onafhankelijke en ter zake kundige taxateurs. De taxaties vinden tenminste eens per jaar plaats.

Wijzigingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Indien de boekwaarde van een object aan het eind van het boekjaar hoger is dan de waarde bij eerste opname, wordt voor deze waardevermeerdering een herwaarderingsreserve gevormd. Deze herwaarderingsreserve wordt gevormd ten laste van de overige reserves. Zie verder de grondslagen van het eigen vermogen.

### Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Andere deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde, tenzij geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend. Indien dat het geval is, dan wordt de deelneming gewaardeerd tegen de reële waarde. Indien de waarde van een niet geconsolideerde deelneming die op nettovermogenswaarde wordt gewaardeerd nihil is geworden, wordt deze methode niet langer toegepast en blijft de deelneming bij ongewijzigde omstandigheden op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, ook meegenomen. Indien en voor zover geheel of ten dele voor de schulden van de deelneming

wordt ingestaan respectievelijk een feitelijke verplichting bestaat de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening opgenomen.

Vorderingen op groepsmaatschappijen worden gewaardeerd op de geamortiseerde kostprijs, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

### Overige financiële beleggingen

Overige financiële beleggingen worden in één van de volgende categorieën ingedeeld. Deze indeling is afhankelijk van het doel waarvoor deze beleggingen worden verworven.

- **Beleggingen geclassificeerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat'**  
Deze classificatie wordt aangehouden voor alle beleggingen van Coöperatie VGZ UA in aandelen, deelnemingsbewijzen en andere niet-vastrentende waardepapieren, voor alle beleggingen in obligaties en andere vastrentende waardepapieren en voor andere financiële beleggingen. Deze beleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de gerealiseerde en ongerealiseerde waardemutaties via de winst- en-verliesrekening worden verwerkt. Onder de reële waarde (marktwaarde) wordt verstaan het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid zijn en onafhankelijk van elkaar zijn. De financiële instrumenten met een marktnotering die worden verhandeld op een actieve markt, worden gewaardeerd tegen de genoteerde marktprijs. Indien geen sprake is van een actieve markt voor een financieel instrument, wordt de reële waarde vastgesteld op basis van waarderingstechnieken.
- **Beleggingen geclassificeerd als 'leningen en vorderingen'**  
Deze classificatie wordt gebruikt voor alle vorderingen van Coöperatie VGZ UA uit hypothecaire leningen, vorderingen uit andere leningen en deposito's bij kredietinstellingen. Deze beleggingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

Aan- en verkopen van beleggingen geclassificeerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat' worden op de balans opgenomen of van de balans verwijderd op de transactiedatum, dat wil zeggen de datum waarop Coöperatie VGZ UA zich verplicht tot aan- of verkoop van de activa. Beleggingen geclassificeerd als 'leningen en vorderingen' worden op de afwikkelingsdatum op de balans opgenomen. Voor verstrekte leningen is dat de dag waarop de lening door Coöperatie VGZ UA aan de debiteur wordt uitbetaald.

Financiële beleggingen worden niet langer opgenomen indien het recht op de ontvangst van kasstromen uit de financiële activa is vervallen of indien Coöperatie VGZ UA nagenoeg alle risico's en voordelen van de rechthebbende op het financieel actief overdraagt.

### Vorderingen

De vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, waar nodig onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

### Zorginstituut Nederland (ZiNL)

De rekening-courantverhouding met het Zorginstituut Nederland (ZiNL) betreft de per saldo vordering c.q. schuld tegen nominale waarde van de te verrekenen bedragen.

### Overige vorderingen

Hieronder zijn voornamelijk de vorderingen op GGZ-instellingen en ziekenhuizen opgenomen waaraan permanente voorschotten zijn verstrekt ter financiering van het onderhandenwerk van de zorginstellingen. Dit is het gevolg van de DBC/ DOT-systematiek, waarbij pas na afronding van de behandelperiode gedeclareerd kan worden. Daarnaast zijn hier de vorderingen op zorginstellingen als gevolg van overschrijdingen op de inkoopplafonds opgenomen. Termijnbetalingen aan ziekenhuizen voor verrichte, maar financieel nog niet afgewikkelde behandelingen zijn in mindering gebracht op de Technische voorziening voor te betalen schaden.

### Overige activa

#### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met lineair bepaalde afschrijving op basis van de geschatte economische levensduur, dan wel lagere realiseerbare waarde indien sprake is van een duurzame waardevermindering. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. De eventueel nog resterende boekwaarde van de component die is vervangen, wordt daarbij ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.



#### Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### Afgeleide financiële instrumenten

In de beleggingsportefeuille kan gebruik worden gemaakt van afgeleide financiële instrumenten in de vorm van rente-, valuta- en aandelerderivaten.

De afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij de direct toerekenbare transactiekosten direct worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. Na de eerste waardering worden de afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen via de winst-en-verliesrekening worden verwerkt.

De reële waarde van een rente-instrument is het geschatte bedrag dat Coöperatie VGZ UA zou ontvangen of betalen om het instrument op de balansdatum te beëindigen op basis van de dan geldende rentestand. De reële waarde van een valuta-instrument is het geschatte bedrag dat Coöperatie VGZ UA zou ontvangen of betalen om het instrument op balansdatum te beëindigen op basis van de dan geldende valutakoers. Afgeleide financiële instrumenten worden op de balans opgenomen of van de balans verwijderd op de transactiedatum, dat wil zeggen de datum waarop Coöperatie VGZ UA de transactie aangaat.

#### Eigen vermogen

##### Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, derhalve zonder rekening te houden met afschrijvingen en waardeverminderingen, en de boekwaarde op basis van de bij de waardering gehanteerde reële waarde van de activa waarop de herwaarderingsreserve betrekking heeft. Deze reserve wordt verminderd met het uit hoofde van een bepaald actief in de reserve opgenomen bedrag als het desbetreffende actief wordt vervreemd. Een waardevermindering van een activum, gewaardeerd tegen actuele waarde, wordt ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht voor zover dit activum hieraan voorafgaande ten gunste van de herwaarderingsreserve is opgewaardeerd. Voor zover van toepassing wordt de herwaarderingsreserve verminderd met de latente belastingverplichting met betrekking tot de herwaarderingsreserve.

##### Wettelijke en statutaire reserves

De wettelijke en statutaire reserves betreffen de Reserve Herstructurering Ziektekostenverzekering (ultimo 2019 niet langer van toepassing) en de reserves die samenhangen met de uitvoering van de Wlz. Daarnaast bevat deze post de wettelijke reserve deelnemingen. Deze wordt gevormd voor de na de eerste waardering verwerkte resultaten en rechtstreekse vermogensvermeerderingen van de deelnemingen die tegen nettovermogenswaarde worden gewaardeerd indien en voor zover uitkering van de positieve resultaten niet kan worden bewerkstelligd.

#### Achtergestelde schulden

De achtergestelde lening wordt gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

#### Technische voorzieningen

##### Voor niet-verdiende premies en lopende risico's

De voorziening voor niet-verdiende premies heeft een kortlopend karakter en betreft in het boekjaar in rekening gebrachte premies inzake risico's die op het daarop volgende boekjaar betrekking hebben. De voorziening voor lopende risico's heeft een kortlopend karakter en betreft lopende verzekeringscontracten indien die naar verwachting in volgende perioden verliezen zullen opleveren. Deze voorziening wordt berekend op basis van schattingen van toekomstige schadelasten, verdiende premies, vereveningsbijdragen en bedrijfskosten. Tevens wordt rekening gehouden met de in- en uitstroom van verzekerden in het nieuwe jaar ten opzichte van de verzekerdenstand per 31 december. Op deze voorziening zijn dezelfde risico's en onzekerheden van toepassing als omschreven in de paragraaf risico's en onzekerheden.

##### Voor te betalen schaden

De voorziening voor te betalen schaden betreft de geschatte omvang van de nog te betalen kosten van behandelingen van verzekerden welke voor balansdatum zijn gestart. De voorziening voor te betalen schaden heeft een overwegend kortlopend karakter en is gevormd op basis van gegevens met betrekking tot gedeclareerde perioden en ervaringscijfers per zorgverlener of groep zorgverleners over het boekjaar en voorgaande jaren. Een belangrijk deel van de voorziening heeft betrekking op DBC/DOT-declaraties van ziekenhuizen en GGZ instellingen. De DOT-systematiek brengt met zich mee dat laat inzicht ontstaat in de werkelijke kosten, doordat DOT's lang openstaan, maar verantwoord moeten worden op de openingsdatum. Bij het opstellen van de jaarrekening moet derhalve gewerkt worden met schattingen van met name de kosten van Medisch Specialistische Zorg en GGZ. Bij de schatting van de kosten van ziekenhuizen en GGZ-instellingen wordt rekening gehouden met inkoopcontracten die Coöperatie VGZ met ziekenhuizen en GGZ-instellingen heeft

afgesproken. Eventuele overschrijdingen van het inkoopcontract worden verantwoord onder de vorderingen op zorgverleners.

Voorschotten die aan zorgverleners worden verstrekt voor nog niet afgesloten behandelingen (onderhandenwerkfinanciering) worden niet gesaldeerd met de voorziening voor te betalen schade, maar worden verantwoord onder de vorderingen op zorgverleners. Voorschotten voor wel afgesloten behandelingen die door omstandigheden nog niet door de zorgverlener kunnen worden gedeclareerd, worden wel in mindering gebracht op de voorziening voor te betalen schade tot ten hoogste het bedrag van de geschatte kosten van de geleverde zorg.

De voorziening voor te betalen schaden bevat een voorziening voor schadebehandelingskosten inzake de per balansdatum nog lopende schaden. Deze wordt bepaald op basis van de verwachte kosten van de afhandeling van de ziektekostendeclaraties.

#### Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld.

#### Pensioenen

##### Pensioenverplichtingen

- **Pensioenverplichtingen**  
Pensioenverplichtingen worden op de balans opgenomen indien er voor zover er op balansdatum een verplichting bestaat jegens de pensioenuitvoerder of de werknemers. Indien de voorziening een looptijd heeft van langer dan één jaar, dan wordt deze gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn om de verplichtingen af te wikkelen, voor zover relevant gebaseerd op actuariële grondslagen. Indien de voorziening een looptijd korter dan één jaar heeft, dan wordt deze gewaardeerd tegen de nominale waarde. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.
- **VUT**  
De voorziening voor uitkeringsverplichtingen (VUT) is gevormd ter voldoening van structurele verplichtingen uit hoofde van interne arbeidsrechtelijke regelingen. Waardering vindt plaats tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting nodig zijn om de verplichtingen af te wikkelen gebaseerd op actuariële grondslagen. De voorziening heeft een overwegend langlopend karakter.

#### Overige voorzieningen

- **Voorziening in verband met toekomstige jubileakosten**  
Deze voorziening is gevormd ten behoeve van mogelijke verplichtingen aan medewerkers in verband met uitkeringen inzake jubilea (CAO) gedurende de periode dat men mogelijk werkzaam zal zijn. Deze voorziening wordt tegen contante waarde opgenomen gebaseerd op actuariële grondslagen en heeft een overwegend langlopend karakter.
- **Reorganisatievoorziening**  
In deze voorziening zijn de kosten verantwoord die als gevolg van de reorganisatie noodzakelijk zijn en niet in verband staan met de doorlopende activiteiten. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde, als het effect van de tijdswaarde van geld materieel is. De dan gehanteerde discontovoet wordt gebaseerd op het rendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties per balansdatum. De voorziening heeft een overwegend kortlopend karakter.
- **Wachtgeldvoorziening**  
Deze voorziening is gevormd ten behoeve van verplichtingen aan medewerkers in verband met de in de CAO opgenomen wachtgeldregeling. De wachtgeldregeling is alleen van toepassing op medewerkers die voor 1 januari 1995 in dienst zijn getreden. Deze voorziening wordt tegen contante waarde opgenomen gebaseerd op actuariële grondslagen en heeft een overwegend langlopend karakter.
- **Overige voorzieningen**  
De overige voorzieningen worden in de balans opgenomen wanneer een wettelijke of feitelijke verplichting, die op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, ontstaat als gevolg van een gebeurtenis in het verleden en het waarschijnlijk is dat een uitstroom van economische voordelen nodig zal zijn om de verplichting af te wikkelen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde als het effect van de tijdswaarde van geld materieel is. De dan gehanteerde discontovoet wordt gebaseerd op het rendement van hoogwaardige ondernemingsobligaties per balansdatum. De overige voorzieningen hebben een overwegend langlopend karakter.

Bij voorzieningen die tegen contante waarde worden gewaardeerd, wordt de toeneming van de boekwaarde als gevolg van het verloop van de tijd verantwoord als dotatie aan de voorziening.

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### Algemeen

Voor zover niet anders is vermeld, wordt het resultaat bepaald op basis van historische kosten. Baten en lasten worden zoveel mogelijk toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben.

### Verdiende premies eigen rekening

De brutopremies betreffen de in rekening gebrachte premies aan verzekerden, onder aftrek van kortingen uit hoofde van vrijwillig eigen risico en collectiviteitskortingen, alsmede de premiebedragen die het Zorginstituut Nederland vergoedt voor de verzekerden waarvan het Zorginstituut Nederland de incasso heeft overgenomen in het kader van de wanbetalersregeling.

De bijdragen Zorginstituut Nederland bestaan uit de ter beschikking gestelde budgetten voor verstrekkingen en beheerskosten inclusief de (landelijke) vereveningsbijdragen Zvw inzake schade en beheerskosten. De hoogte van dit bedrag wordt mede bepaald door de meest recente correspondentie vanuit het ZINL, gecorrigeerd voor verwachte aanpassingen. In deze schatting zijn ook alle geschatte te verrekenen bedragen begrepen uit hoofde van ex-post compensatiemechanismen. Bij het opstellen van de jaarrekening moet derhalve nog gewerkt worden met schattingen van de bijdragen betrekking hebbend op vooral de kosten van MSZ- en GGZ-zorg. Bij de bepaling van de vereveningsresultaten is per verstrekkingscategorie rekening gehouden met de gevolgen van de onzekerheden zoals genoemd in de paragraaf risico's en onzekerheden. Bijstellingen van schattingen van voorgaande jaren worden eveneens opgenomen in de bijdragen Zorginstituut Nederland.

De uitgaande herverzekeringpremies bestaan uit de afdracht aan het Zorgverzekeringsfonds in het kader van de Hoge Kosten Compensatie (HKC) en de premie van de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden (NHT). De Hoge Kosten Compensatie houdt in dat schaden per verzekerde boven een bepaald normbedrag in een landelijke pool tussen de zorgverzekeraars worden verevend.

### Schaden eigen rekening

De schaden eigen rekening bestaan uit de bruto schaden onder aftrek van het aandeel herverzekeraar. Onder de bruto schaden worden de aan het boekjaar toe te rekenen schaden uit hoofde van de Zorgverzekeringswet en aanvullende verzekeringen verantwoord.

Als gevolg van de DBC-systematiek is de hoogte van de post medische zorg in ziekenhuizen en GGZ-instellingen met onzekerheid omgeven. Deze onzekerheid ontstaat onder meer doordat bij het opmaken van de jaarrekening slechts een deel van de totale jaarlast gedeclareerd is, onbekend is welk deel van het totaal dat is en er bovendien onzekerheden zijn met het bepalen van de nog te verrekenen over- of onderdekking van de instellingsbudgetten. Het financieel risico wordt substantieel gemitigeerd als gevolg van de contractuele bepalingen en het risicovereveningssysteem.

De bruto-schaden worden opgenomen inclusief de schadebehandelingskosten en onder aftrek van opbrengsten uit verhaal. De schadebehandelingskosten betreffen de kosten voor de afhandeling van de declaraties.

### Toerekening beleggingsopbrengsten

Coöperatie VGZ UA houdt beleggingen aan tegenover het eigen vermogen en tegenover de technische voorzieningen. De opbrengsten uit beleggingen worden daarom gealloceerd. Het deel dat is gealloceerd aan de technische voorzieningen wordt toegerekend aan de technische rekening. Dit wordt bepaald door het werkelijke beleggingsrendement gedurende het verslagjaar te vermenigvuldigen met de gemiddelde omvang van de technische voorzieningen.

### Acquisitiekosten

Acquisitiekosten worden ten laste van het resultaat gebracht in het jaar waarin deze worden gemaakt.

### Belastingen

De volgende maatschappijen maken naast Coöperatie VGZ UA deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting: Holding VGZ BV, VGZ Vastgoed BV, VGZ Zorgkantoor BV en VGZ Curare BV.

De verrekening van een aandeel in de vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid door Coöperatie VGZ aan de afzonderlijke maatschappijen, welke onderdeel zijn van de fiscale eenheid, vindt plaats als ware deze maatschappijen zelfstandig belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

De zorgverzekeraars en VGZ Organisatie BV zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

## Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen van de groep.

## 6 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2019

(x € 1.000)

### ACTIVA

#### 1. Immateriële vaste activa

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal 2019	Totaal 2018
Aanschafwaarde per 1 januari	8.687	8.687	10.653
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	(6.608)	(6.608)	(7.897)
Boekwaarde per 1 januari	2.079	2.079	2.756
Investeringen	153	153	598
Afschrijvingen	(1.118)	(1.118)	(1.275)
Boekwaarde per 31 december	1.114	1.114	2.079
Aanschafwaarde per 31 december	8.528	8.528	8.687
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	(7.414)	(7.414)	(6.608)
Boekwaarde per 31 december	1.114	1.114	2.079

De onder concessies, vergunningen en intellectuele eigendom geactiveerde immateriële vaste activa betreffen software. Ultimo 2019 is er geen sprake van software in ontwikkeling (2018: idem).

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom: 14,3 -33,3%

#### 2. Terreinen en gebouwen

	Terreinen en gebouwen in eigen gebruik	Overige terreinen en gebouwen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	32.421	5.320	37.741	57.209
Investeringen	-	-	-	-
Verkopen	-	(7.500)	(7.500)	(20.320)
Desinvesteringen	-	-	-	(209)
Herwaardering	(37)	2.180	2.143	1.061
Boekwaarde per 31 december	32.384	-	32.384	37.741
Aanschafwaarde per 31 december	56.853	-	56.853	74.909
<b>Som der herwaarderingen</b>	<b>(24.469)</b>	<b>-</b>	<b>(24.469)</b>	<b>(37.168)</b>

Alle objecten zijn in 2019 getaxeerd door onafhankelijke ter zake deskundige taxateurs. De herwaarderingen komen uit op een totaal bedrag van € 2.143 positief (2018: € 1.061 positief).

De taxatiewaarden zijn schattingen van de marktwaarde gebaseerd op de huurwaardekapitalisatiemethode ondersteund door de discounted-cashflow-methode. Bij de huurwaardekapitalisatiemethode wordt de waarde van de onroerende zaak bepaald door kapitalisatie van de marktconforme huurwaarde op basis van een

marktconforme rendementseis. De huurwaarde wordt bepaald door vergelijking van aanbod en/of gerealiseerde transacties met soortgelijke objecten en stoelt op beoordeling van de markt, de locatie en de kwaliteit van de onroerende zaak zelf. De rendementseis is gebaseerd op de marktrente en houdt rekening met de specifieke risico's van het object.

Bij de discounted-cashflow-methode die ter ondersteuning wordt gebruikt worden alle toekomstige inkomsten en uitgaven contant gemaakt, rekening houdend met mogelijke leegstand, huurprijsontwikkeling, inflatie en de eindwaarde van het vastgoed.

Het totale bedrag aan huurinkomsten dat is verantwoord in de winst- en verliesrekening bedraagt € 5.825 (2018: € 7.549). In 2019 hebben alle objecten huurinkomsten gegenereerd (2018: idem).

### 3. Beleggingen in groepsmaatschappijen en deelnemingen

	Andere deel- nemingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	419	419	391
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	79	79	128
Dividenduitkeringen	(100)	(100)	(100)
Boekwaarde per 31 december	398	398	419

De andere deelnemingen bevatten de volgende deelnemingen waarbij invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend:

	Vestigingsplaats	Belang %
Vecozo BV	Tilburg	12,50

De zorgverzekeraars behorend tot Coöperatie VGZ UA zijn tevens commanditair venoot van Vektis CV te Zeist.

### 4. Overige financiële beleggingen

Beleggingen geïnclassificeerd naar soort

	Reële waarde met waarde- mutaties in het resultaat	Leningen en vorderingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Aandelen deelnemingsbewijzen en andere niet- vastrentende waardepapieren	365.203	-	365.203	304.872
Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	2.594.058	-	2.594.058	2.435.671
Vorderingen uit hypothecaire leningen	-	563	563	597
Deposito's bij kredietinstellingen	-	-	-	250.000
Boekwaarde per 31 december	2.959.261	563	2.959.824	2.991.140

### Beleggingen geïnclassificeerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat'

	Aandelen, deelnemings- bewijzen en andere niet- vastrentende waardepapieren	Obligaties en andere vastrentende waardepapieren	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	304.872	2.435.671	2.740.543	2.587.898
Aankopen	33.830	1.133.915	1.167.745	1.081.686
Verkopen	(48.810)	(997.661)	(1.046.471)	(892.661)
Deconsolidaties	-	(10.607)	(10.607)	-
Herwaarderingen	75.311	32.740	108.051	(36.381)
Boekwaarde per 31 december	365.203	2.594.058	2.959.261	2.740.543
Cumulatieve herwaarderingen per 31 december	91.427	9.078	100.505	(7.611)

Per 31 december 2019 zijn er geen effecten uitgeleend (2018 idem).

Ultimo 2019 zijn nagenoeg alle beleggingen die zijn geïnclassificeerd als 'reële waarde met waardemutaties in het resultaat' gewaardeerd op basis van gepubliceerde noteringen in een actieve markt. Ultimo 2018 is dit ook het geval.

Het belang in het Health Innovation Fund II heeft geen beursnotering. De reële waarde van het belang in het Health Innovation Fund II bedraagt ultimo 2019 € 1.768 (2018 € 1.464).

### Beleggingen geïnclassificeerd als 'leningen en vorderingen'

	Vorderingen uit hypothecaire leningen	Deposito's bij krediet- instellingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	597	250.000	250.597	30.821
Verstrekkings	-	1.187.000	1.187.000	450.000
Aflossingen	(34)	(1.437.000)	(1.437.034)	(230.224)
Boekwaarde per 31 december	563	-	563	250.597

De hypothecaire leningen betreffen leningen met woonhuizen als onderpand.



**Risico's in de beleggingsportefeuille**

Het financiële risico van de beleggingen is het risico van veranderingen in de waarde van beleggingsportefeuille als gevolg van wijzigingen in marktvariabelen zoals rentestand, beurskoers, valutakoersen of vastgoedprijzen. Coöperatie VGZ UA beheerst het financieel marktrisico door defensief te beleggen. De grenzen waarbinnen belegd mag worden en derhalve risico mag worden gelopen, zijn door Coöperatie VGZ gedefinieerd in het beleggingsbeleid. De beleggingsdoelstelling luidt het in stand houden van het belegd vermogen op lange termijn door optimalisatie van de rendement/risico verhouding, waarbij het risico wordt gelopen conform de vastgestelde risicobereidheid. Het belegd vermogen wordt in twee beleggingsrisicoportefeuilles onderscheiden. Enerzijds de returnportefeuille die tegenover het Eigen Vermogen staat. Anderzijds de matchingportefeuille die tegenover de verplichtingen staat.

**Rente- en kasstroomrisico**

Renterisico is het risico dat de reële waarde van toekomstige kasstromen van een financieel instrument fluctueert als gevolg van wijzigingen in marktrentetarieven. Coöperatie VGZ UA loopt renterisico over de rentedragende beleggingen.

De duration van de rentedragende beleggingen binnen de returnportefeuille bedraagt per 31 december 2019: 3,1 (2018: 3,7). Bij een stijging van de markrente met 1% daalt het eigen vermogen en resultaat met € 62,8 miljoen (2018: € 66,4 miljoen). Een daling van 1% leidt tot een stijging van het eigen vermogen en resultaat met € 62,8 miljoen (2018: € 66,4 miljoen).

De rentedragende beleggingen binnen de matchingportefeuille kennen een korte looptijd en zijn derhalve nauwelijks gevoelig voor rentewijzigingen.

Coöperatie VGZ UA loopt eveneens renterisico over de langlopende niet-technische voorzieningen die tegen contante waarde zijn gewaardeerd. De omvang van dit risico is - gezien de omvang van deze voorzieningen - zeer gering.

**Spreadrisico**

Spreadrisico is de gevoeligheid van de waarde van beleggingen en andere financiële instrumenten voor veranderingen in het niveau van de kredietwaardigheid van de tegenpartij; hoe lager de kredietwaardigheid van de tegenpartij, hoe hoger het risico. Dit geldt zwaarder voor de langer lopende vastrentende waarden. Dit risico wordt door Coöperatie VGZ UA zoveel mogelijk beperkt door eisen te stellen aan de minimale rating van de tegenpartij. De ontwikkeling van de rating wordt continu gemonitord. De kredietwaardigheid wordt weergegeven met een kredietrating, zoals afgegeven door rating bureaus (Standard & Poors, Moody's en Fitch).

De portefeuille vastrentende waarden (obligaties) kent de volgende verdeling naar kredietrating:

Kredietrating vastrentende waarden	Return-portefeuille	Matching-portefeuille
AAA	56,4%	16,0%
AA+	2,4%	5,6%
AA	6,1%	13,9%
AA-	5,9%	27,0%
A+	7,2%	14,2%
A	4,5%	10,5%
A-	5,4%	12,8%
BBB+	5,5%	-
BBB	5,2%	-
BB	0,1%	-
BBB-	1,3%	-

**Aandelenrisico**

Aandelenrisico is de gevoeligheid van de waarde van de aandelen bij bepaalde veranderingen in het niveau van de marktprijzen van aandelen. Er wordt gestreefd naar een optimale verhouding tussen rendement en risico. Door een actief beleggingsbeleid te voeren, beoogt Coöperatie VGZ UA over een langere periode een resultaat te behalen dat hoger is dan het resultaat van de betreffende benchmark. De aandelenportefeuille kent per 31 december 2019 een omvang van € 365,2 miljoen (2018: € 304,9 miljoen). Bij een daling van de aandelenmarkt met 1% daalt de waarde van de portefeuille met € 3,7 miljoen (2018: € 3,0 miljoen).

**Concentratierisico**

Door de beleggingen goed te spreiden wordt het concentratierisico beperkt. In het beleggingsbeleid zijn grenzen gedefinieerd t.a.v. het maximaal te lopen concentratierisico, zowel per land, sector als tegenpartij. De beleggingsportefeuille bevat slechts enkele grote posities; dit betreft landen met een hoge kredietwaardigheid.

In onderstaande tabel wordt de onderverdeling naar overheidsobligaties en bedrijfsobligaties weergegeven:

Verdeling obligaties overheid en bedrijfsleven	Return-portefeuille	Matching-portefeuille
Overheidsobligaties	62,0%	18,1%
Bedrijfsobligaties	38,0%	81,9%

Het concentratierisico inzake de aandelen is, door de gespreide verdeling, zeer beperkt.

**Vastgoedrisico**

Vastgoedrisico is de gevoeligheid van de waarde van het vastgoed in bezit van Coöperatie VGZ UA voor veranderingen in het niveau van de marktprijzen van vastgoed. Een daling van de waarde van het vastgoed met 10% leidt tot een negatief effect op het eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA van € 3,2 miljoen (2018: € 3,8 miljoen).

**Valutarisico**

Valutarisico is het risico voor de gevoeligheid van de waarde van activa, verplichtingen en financiële instrumenten voor veranderingen in het niveau van wisselkoersen. Coöperatie VGZ UA loopt valutarisico over de beleggingen in aandelen en vastrentende waarden. De belangrijkste vreemde valuta is de US Dollar. De posities in vreemde valuta worden nagenoeg volledig afgedekt middels valutatermijncontracten; uitzondering hierop is de afdekking ten aanzien van de aandelenpositie in USD: deze is voor 75% afgedekt. Het netto valutarisico voor de portefeuille is beperkt.

**Liquiditeitsrisico**

Het handelbaarheidsrisico voor de beleggingen in vastrentende waarden is beperkt doordat de beleggingen een relatief korte looptijd hebben. Deze markt kenmerkt zich door een goede handelbaarheid. Voor wat betreft de beleggingen in aandelen geldt, gezien de beleggingsrestricties met de daarbij geformuleerde benchmark, dat Coöperatie VGZ UA voor het overgrote deel belegt in de grootste beursgenoteerde bedrijven – zogenaamde large caps – waarvan de liquiditeit, de handelbaarheid, hoog is. Onder reguliere marktomstandigheden is de gehele beleggingsportefeuille vrij te verhandelen.

## 5. Vorderingen uit directe verzekering op verzekeringnemers

Op de vorderingen op verzekeringnemers is een voorziening in verband met verwachte oninbaarheid in mindering gebracht. De voorziening bedraagt het verschil tussen het nominale bedrag van de vorderingen en een schatting van bedragen die uiteindelijk zullen worden ontvangen. De schatting is gebaseerd op historische betaalpatronen. De afwaardering die in 2019 ten laste van het resultaat is gebracht bedraagt € 3,6 miljoen (2018: € 14,4 miljoen ten laste van het resultaat).

## 6. Overige vorderingen

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
Vorderingen op zorgverleners	837.116	871.657
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	0	1.466
Andere vorderingen	<u>139.062</u>	<u>147.276</u>
	<u>976.178</u>	<u>1.020.399</u>

De Vorderingen op zorgverleners hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2018: idem).

Onder de andere vorderingen is een vordering op Stichting IZZ opgenomen met een omvang van € 81,0 miljoen (2018: idem) met een resterende looptijd van 4 jaar. Voor een nadere toelichting op de vordering op Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de Langlopende schulden. De overige andere vorderingen per 31 december 2019 hebben een resterende looptijd van korter dan één jaar (2018: idem).

## 7. Materiële vaste activa

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
<i>Andere vaste bedrijfsmiddelen</i>		
Aanschafwaarde per 1 januari	33.290	37.074
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 1 januari	<u>(20.870)</u>	<u>(21.720)</u>
Boekwaarde per 1 januari	12.420	15.354
Investeringen	2.066	1.026
Desinvesteringen	(32)	(465)
Afschrijvingen	<u>(3.057)</u>	<u>(3.495)</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>11.397</u>	<u>12.420</u>
Aanschafwaarde per 31 december	26.893	33.290
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen per 31 december	<u>(15.496)</u>	<u>(20.870)</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>11.397</u>	<u>12.420</u>

Onder de materiële vaste activa per 31 december 2019 zijn geen activa in ontwikkeling verantwoord (2018: idem).

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Verbouwingen:	10%
Inventaris:	10% - 16,7%
Mobiele telefoons:	33,3% - 50%
Computerapparatuur:	25%

## 8. Liquide middelen

Een bedrag van € 5,6 miljoen (2018: idem) staat niet ter vrije beschikking in verband met afgegeven bankgaranties.

## 9. Afgeleide financiële instrumenten

	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
Valuta-instrumenten	9.057	4.212
	<u>9.057</u>	<u>4.212</u>

De valuta-instrumenten betreffen valutatermijncontracten die zijn aangegaan om de valutarisico's in de beleggingsportefeuille af te dekken en hebben een looptijd korter dan een jaar. De onderliggende waarde van de beleggingsportefeuille in vreemde valuta die wordt afgedekt middels de valutatermijncontracten bedraagt ultimo 2019: € 785,8 miljoen (2018: € 591,8 miljoen). De reële waarde van de valuta-instrumenten wordt per 31 december 2019 afgedekt door een per saldo gestort onderpand voor een bedrag van € 7,2 miljoen (2018: € 2,1 miljoen).

**PASSIVA**
**10. Groepsvermogen**

Het verloop van het groepsvermogen is als volgt:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2019
Stand per 1 januari	369.025	17.899	1.984.148	80.560	2.451.632
Herwaardering verplichting NFU	15.278	-	-	-	15.278
Deconsolidaties	-	(10.223)	(1.975)	-	(12.198)
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	80.560	(80.560)	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	68.471	68.471
Mutatie wettelijke reserve	-	(1.767)	1.767	-	-
Stand per 31 december	<b>384.303</b>	<b>5.909</b>	<b>2.064.500</b>	<b>68.471</b>	<b>2.523.183</b>

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2018
Stand per 1 januari	363.622	17.308	2.094.842	(106.743)	2.365.669
Herwaardering verplichting NFU	5.403	-	-	-	5.403
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	(106.743)	106.743	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	80.560	80.560
Mutatie wettelijke reserve	-	591	(591)	-	-
Stand per 31 december	<b>369.025</b>	<b>17.899</b>	<b>1.984.148</b>	<b>80.560</b>	<b>2.451.632</b>

**Agio**

De herwaardering van de verplichting aan Vereniging NFU is rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de post Langlopende schulden.

**Wettelijke en statutaire reserves**

Per 31 december 2019 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 5.552 (2018: € 7.244) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 357 (2018: € 379). De reserve Herstructurering Ziektekostenverzekering is in 2019 als gevolg van de deconsolidatie van Stichting VIT Gezondheidszorg uit het Groepsvermogen verwijderd (2018: € 10.277).

**Solvabiliteit**

Coöperatie VGZ UA loopt financieel risico over haar verzekeringsactiviteiten, op de beleggingen, uitstaande vorderingen en in de bedrijfsvoering. Om verliezen op te kunnen vangen wordt kapitaal aangehouden. Voor de berekening van de wettelijk vereiste solvabiliteit is uitgegaan van de standaardformule van Solvency II. Coöperatie VGZ heeft hiervoor een kapitaalbeleid geformuleerd dat op alle verzekeringsentiteiten van de groep van toepassing is. In het kapitaalbeleid zijn doelen geformuleerd met betrekking tot de hoogte van het kapitaal, de doelsolvabiliteit, en zijn maatregelen beschreven die kunnen worden uitgevoerd als de werkelijke of verwachte solvabiliteit onder de norm zakt of boven een grenswaarde uitkomt.

De doelsolvabiliteit voor 2020 van Coöperatie VGZ UA bedraagt 130% van de wettelijk vereiste solvabiliteit. Wanneer de werkelijke solvabiliteitsratio 10 procentpunt lager of hoger dan de doelsolvabiliteit dreigt te komen, treedt het kapitaalbeleid in werking om de solvabiliteitspositie weer binnen de grenzen van de doelsolvabiliteit te brengen.

De doelsolvabiliteit is hoger dan de wettelijk vereiste solvabiliteit om de kans dat het eigen vermogen onder het wettelijk minimum daalt zo beperkt mogelijk te houden. De marge is gebaseerd op evaluaties van de hierboven genoemde risico's en de mogelijke impact daarvan op de kapitaalpositie. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kapitaalmodel. Naast de eigen inschatting van het risicoprofiel van Coöperatie VGZ UA zijn ook de verschillende scenario's in de jaarlijks uitgevoerde 'ORSA' (Own Risk and Solvency Assessment) beschouwd. De ORSA heeft geen aanleiding gegeven om de doelsolvabiliteit bij te stellen.

De vereiste solvabiliteit van Coöperatie VGZ UA op basis van Solvency II (de 'Solvency Capital Requirement', SCR) bedraagt per ultimo 2019 € 1.768 miljoen (2018: € 1.753 miljoen). De aanwezige solvabiliteit bedraagt € 2.532 miljoen (2018: € 2.481 miljoen), zodat de solvabiliteitsratio uitkomt op 143% (2018:141%).

**Overige reserves**

Tot en met 2017 was de regelgeving met betrekking tot de Reserve Ziekenfondswet van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Deze bedroeg ultimo 2017 € 481.367. De Reserve Ziekenfondswet is ontstaan bij de invoering van de Zorgverzekeringswet per 1 januari 2006 waarbij is bepaald dat de (voormalige) ziekenfondsen de reserves die zij tot die tijd hadden opgebouwd mochten houden onder voorwaarde dat in de statuten een bepaling zou worden opgenomen dat de zorgverzekeraar geen winstoogmerk heeft. Deze verplichting gold tot 1 januari 2018. Coöperatie VGZ UA heeft deze bepaling in haar statuten gehandhaafd.

Met ingang van 1 januari 2018 is de beklemming op de Reserve Ziekenfondswet verlopen. In de Tweede Kamer is in 2017 een initiatiefwetsvoorstel inzake een winstuitkeringsverbod voor zorgverzekeraars goedgekeurd, waar de Eerste Kamer echter niet mee heeft ingestemd. De initiatiefnemers hebben gewerkt aan een novelle op het wetsvoorstel om alsnog met terugwerkende kracht de voormalige Reserve Ziekenfondswet onder het winstuitkeringsverbod te brengen. Deze novelle behelst daarnaast een uitkeringsverbod van de winst die na 1 januari 2006 met de basisverzekeringen is behaald. Uitkering van winst aan andere zorgverzekeraars binnen dezelfde groep ter versterking van de solvabiliteit van die andere zorgverzekeraar blijft wel toegestaan. De novelle is nog niet goedgekeurd door de Tweede en Eerste Kamer.

**Onverdeeld resultaat**

Het bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om de winst over 2019 ad € 68.471 toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

**11. Achtergestelde schulden**

	31-12-2019	31-12-2018
Stichting IZZ	<u>81.000</u>	<u>81.000</u>

De achtergestelde lening is verkregen van Stichting IZZ. De lening heeft een looptijd tot 1 januari 2024 en kent een vaste rente van 2,5% welke niet wordt uitbetaald, maar wordt bijgeschreven op de niet-achtergestelde lening van Stichting IZZ (zie eveneens de toelichting bij de post Langlopende schulden). De lening is volledig achtergesteld bij alle huidige en toekomstige schulden van Coöperatie VGZ UA, zowel in als buiten faillissement en kan op grond van de overgangsregeling van Solvency II worden meegeteld in de aanwezige solvabiliteit van de verzekeringsgroep als Tier 2 kapitaal. De lening kan niet tussentijds worden opgeëist, behalve in geval van liquidatie van Coöperatie VGZ UA. Indien aan het einde van de looptijd DNB geen toestemming geeft voor aflossing of Coöperatie VGZ UA niet voldoende solvabel is, wordt de aflossing opgeschort totdat hieraan wel wordt voldaan. Voorwaarde voor de aflossing is tevens dat dit niet leidt tot belastingheffing of een wijziging in de fiscale positie van partijen. Voordat aflossing plaatsvindt, wordt eerst de vordering van Coöperatie VGZ UA op Stichting IZZ welke is opgenomen onder de andere vorderingen, verrekend. Deze vordering had per ultimo 2019 een omvang van € 81,0 miljoen (2018: idem).





**12. Technische voorzieningen**

	31-12-2019	31-12-2018
<b>Technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's</b>		
Niet-verdiende premies	612.876	570.065
Lopende risico's	24.589	2.043
<b>Stand per 31 december</b>	<b>637.465</b>	<b>572.108</b>
<i>Niet-verdiende premies</i>		
Stand per 1 januari	570.065	527.503
Af: onttrekking	(570.065)	(527.503)
Bij: dotatie	612.876	570.065
	<u>612.876</u>	<u>570.065</u>
<i>Lopende risico's</i>		
Stand per 1 januari	2.043	43.819
Af: onttrekking	(2.043)	(43.819)
Bij: dotatie	24.589	2.043
	<u>24.589</u>	<u>2.043</u>

**Technische voorziening voor te betalen schaden**

	Bruto	Totaal 2019	Totaal 2018
Stand per 1 januari	2.884.505	2.884.505	3.118.766
Bij: dotatie	11.544.971	11.544.971	10.554.981
Af: geboekte schade	(11.560.841)	(11.560.841)	(10.813.711)
Mutatie verstrekte voorschotten	130.438	130.438	24.469
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.999.073</b>	<b>2.999.073</b>	<b>2.884.505</b>

Coöperatie VGZ UA heeft aan de zorgverleners voorschotten verstrekt gerelateerd aan de verwachte omvang van de geleverde zorg. Ultimo boekjaar waren deze voorschotten nog niet volledig afgewikkeld met door de zorgverleners ingediende declaraties. Het nog niet afgewikkelde deel van de voorschotten is in mindering gebracht op de Technische voorziening voor te betalen schaden indien en voor zover wordt voldaan aan de voorwaarden voor saldering van activa en passiva.

**Overzicht ontwikkeling zorgkostenclaims**

	2019	2018	2017	2016	Totaal 2019	Totaal 2018
<b>Schatting van cumulatieve claims:</b>						
- aan het einde van het tekenjaar	11.494.489	10.598.079	10.643.476	10.427.605		
- uitloop één jaar later		122.125	89.798	134.402		
- uitloop twee jaar later			(63.098)	(112.674)		
- uitloop drie jaar later				(7.615)		
Schatting van cumulatieve claims	11.494.489	10.720.204	10.670.176	10.441.718		
Cumulatieve betalingen	(8.621.686)	(10.606.519)	(10.670.176)	(10.441.718)		
Verstrekte voorschotten	(5.356)					
Opgenomen in de voorziening	2.867.447	113.685	-	-	2.981.132	2.865.634
Schadebehandelingskosten					17.941	18.871
<b>Stand per 31 december</b>					<b>2.999.073</b>	<b>2.884.505</b>

De in het boekjaar verantwoorde schadelast bedraagt in totaal € 11.544.971. Deze bestaat uit de geschatte zorgkosten van 2019 ad € 11.494.489, de uitloopresultaten van voorgaande jaren (2018: € 122.125 last, 2017: € 63.098 vrijval en 2016: € 7.615 vrijval) en de mutatie van de voorziening voor schadebehandelingskosten van € 930 (vrijval).

Het uitloopresultaat op de zorgkosten van voorgaande jaren wordt gedeeltelijk gecompenseerd door bijstellingen van de vereveningsbijdrage. Per saldo is in het resultaat over 2019 een negatief resultaat van € 30,4 miljoen (2018: € 61,8 miljoen positief) verwerkt met betrekking tot oude jaren.

**13. Voorzieningen voor pensioenen**

	Voor pensioenen	VUT	Totaal 2019	Totaal 2018
Stand per 1 januari	32	3.981	4.013	4.983
Vrijval	(3)	(311)	(314)	(298)
Onttrekking	-	(1.072)	(1.072)	(672)
<b>Stand per 31 december</b>	<b>29</b>	<b>2.598</b>	<b>2.627</b>	<b>4.013</b>

**Voor pensioenen**

De pensioenvoorziening is gevormd voor een verplichting uit hoofde van een oude garantieregeling.

Coöperatie VGZ UA is met haar medewerkers pensioenregelingen op basis van vaste toezeggingen overeengekomen. 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 pensioengevend salaris van € 107.593,- (2018: € 105.075,-). De uitvoering van de pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Bedrijfstakpensioenfonds Zorgverzekeraars (SBZ Pensioen).

Voor medewerkers met een pensioengevend salaris boven de € 107.593,- is een collectieve vrijwillige excedent regeling afgesloten bij SBZ Pensioen. Dit is een beschikbarepremieregeling voor een netto pensioen.

De pensioenregeling van SBZ Pensioen kent een voorwaardelijke indexatie van de opgebouwde pensioenaanspraken waarbij de hoogte van de indexatie afhankelijk is van de financiële positie van het pensioenfonds en de omvang van de 'toeslagreserve'. De werkgever stort jaarlijks een premie gebaseerd op de loonsom van dat betreffende jaar in deze toeslagreserve.

De dekkingsgraad van SBZ Pensioen is in 2019 verslechterd. De beleidsdekkingsgraad kwam ultimo 2019 uit op 106,0% (2018: 112,4%). De vereiste dekkingsgraad - waarin rekening wordt gehouden met de pensioenverplichtingen en de beleggingsrisico's van het fonds - bedroeg ultimo 2019 116,3% (2018: 116,7%). Omdat de beleidsdekkingsgraad lager is dan de vereiste dekkingsgraad is een herstelplan van kracht. Een verlaging van de pensioenen is hierin niet opgenomen. Er bestaat voor de werkgever geen verplichting om aanvullende stortingen in het pensioenfonds te doen in geval van een dekkingstekort.

#### VUT

Voor de VUT-voorziening is een rekenrente gehanteerd van 0,11% (2018: 0,12%).

#### 14. Overige voorzieningen

	Toe- komstige jubilea	Reorgani- satie	Wachtgeld	Ziekte- kosten gepensio- neerden	Overige voor- zieningen	Totaal 2019	Totaal 2018
Stand per 1 januari	2.838	9.849	7.306	8.637	863	29.493	33.879
Dotatie	-	20.306	639	3.656	2.158	26.759	6.104
Onttrekking	(54)	(8.014)	(1.749)	(390)	(746)	(10.953)	(9.024)
Vrijval	(109)	(1.101)	-	(1.997)	-	(3.207)	(1.466)
Stand per 31 december	<u>2.675</u>	<u>21.040</u>	<u>6.196</u>	<u>9.906</u>	<u>2.275</u>	<u>42.092</u>	<u>29.493</u>

De voorzieningen zijn gewaardeerd tegen contante waarde, met uitzondering van de kortlopende verplichtingen (korter dan een jaar) die deel uitmaken van de reorganisatievoorziening en de overige voorzieningen. Deze zijn gezien de korte looptijd gewaardeerd op nominale waarde.

Bij de berekening van de contante waarde zijn de volgende disconteringsvoeten gehanteerd:

- Voorziening voor toekomstige jubilea: 0,77% (2018: 1,57%).
- Reorganisatievoorziening: 0 – 0,06% (2018: 0 – 0,77%).
- Wachtgeldvoorziening: -0,11% (2018: 0,12%).
- Voorziening voor ziektekosten gepensioneerden 0,37%-0,77% (2018: 1,13-1,57%).
- Overige voorzieningen: nvt (2018: nvt).

#### 15. Langlopende schulden

	Stichting IZZ	NFU	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	89.101	54.406	143.507	142.275
Bijgeschreven rente en resultaten	6.059	-	6.059	(886)
Toevoeging 'surplus'	-	-	-	14.118
Verstrekte premiekortingen	(7.380)	-	(7.380)	(6.597)
Mutatie waardering	-	(15.279)	(15.279)	(5.403)
Stand per 31 december	<u>87.780</u>	<u>39.127</u>	<u>126.907</u>	<u>143.507</u>

#### Stichting IZZ

Coöperatie VGZ heeft twee leningen ontvangen van Stichting IZZ, een achtergestelde lening van € 81,0 miljoen en een gewone (niet-achtergestelde) lening met een oorspronkelijke hoofdsom van € 65,0 miljoen. Voor een toelichting op de achtergestelde lening wordt verwezen naar de post Achtergestelde schulden.

Stichting IZZ zal de niet-achtergestelde lening in de komende jaren aanwenden om de premies van de verzekerden in de IZZ-collectiviteit te mitigeren. De op deze wijze aan de verzekerden teruggeven bedragen komen ten laste van Stichting IZZ. Deze vergoeding wordt in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening van Coöperatie VGZ UA verantwoord onder de brutopremies en wordt verrekend met de niet-achtergestelde lening. Het bedrag dat op deze wijze in mindering komt op de hoofdsom, wordt verantwoord als aflossing.

De hoofdsom van de niet-achtergestelde lening is in de afgelopen jaren verhoogd met € 81 miljoen uit hoofde van de 'surplus-regeling'. Deze regeling hield in dat indien per het einde van enig boekjaar de aanwezige solvabiliteit van VGZ voor de Zorg NV onder Solvency II hoger was dan 130% van de wettelijk vereiste solvabiliteit, het verschil tussen beide bedragen, het zogenaamde 'surplus', ook voor toekomstige premie mitigering beschikbaar werd gesteld, dit tot een maximum van de hoogte van de achtergestelde lening (€ 81,0 miljoen). Dit maximum is in 2018 bereikt.

Tegelijkertijd met de toevoeging van het surplus aan de niet-achtergestelde lening is voor eenzelfde bedrag een langlopende vordering op Stichting IZZ op de balans opgenomen. Deze langlopende vordering is opgenomen onder de andere vorderingen en zal bij het einde van de looptijd van de achtergestelde lening worden verrekend met deze lening.

De niet-achtergestelde lening kent een variabele rentevergoeding die afhankelijk is van het behaalde rendement op een portefeuille beleggingen van VGZ Zorgverzekeraar NV met dezelfde omvang als de niet-achtergestelde lening. Indien het rendement positief is wordt dit bijgeschreven op de niet-achtergestelde lening, indien het rendement negatief is, wordt het op de lening in mindering gebracht. De rente over de achtergestelde lening en de hierboven vermelde langlopende vordering, in beide gevallen 2,5% per jaar gedurende de gehele looptijd, worden ook toegevoegd aan, respectievelijk afgetrokken van de niet-achtergestelde lening.

De niet-achtergestelde lening heeft een onbepaalde looptijd. Het bedrag aan premie mitigering dat in het volgende boekjaar op de lening in mindering wordt gebracht bedraagt naar verwachting € 5,6 miljoen (2018: € 7,3 miljoen). De omvang van het deel van de lening met een looptijd van meer dan 5 jaar is niet te bepalen omdat de aflossing afhankelijk is van het moment en de omvang van de toekomstige premie mitigering. Het restant van de lening kan door Stichting IZZ tussentijds worden opgeëist indien de samenwerkingsovereenkomst met Stichting IZZ is geëindigd en de achtergestelde lening, welke nog een resterende looptijd heeft van 5 jaar, volledig is afgelost. In dat geval geldt als voorwaarde voor de aflossing dat dit niet leidt tot belastingheffing of een wijziging in de fiscale positie van partijen.

#### Vereniging NFU

Het nominale bedrag van de verplichting aan Vereniging NFU bedraagt € 68,4 miljoen. Dit bedrag is ingebracht door Vereniging NFU, een vereniging waarvan de leden uit UMC's bestaan. Coöperatie VGZ UA heeft in verband met deze inbreng vijftig participatiebewijzen van nominaal € 1 uitgegeven aan Vereniging NFU. Coöperatie VGZ UA heeft de inbreng in 2006 als eigen vermogen doorgestort naar NV Zorgverzekeraar UMC.

In geval van beëindiging van de samenwerking tussen Coöperatie VGZ UA en Vereniging NFU, waarvoor een opzegtermijn van één jaar geldt, en in geval van liquidatie van Coöperatie VGZ UA, is Coöperatie VGZ UA verplicht om de participatiebewijzen van Vereniging NFU in te kopen. Hierbij bestaat het terug te betalen bedrag uit het oorspronkelijk door NFU ingebrachte bedrag, minus 130% van de vereiste solvabiliteit voor zover dit betrekking heeft op de zorgverzekeringen die UMC-medewerkers ten tijde van het einde van de samenwerking bij NV Zorgverzekeraar UMC hebben gesloten. Indien van toepassing wordt nog in mindering gebracht het cumulatieve verlies van NV Zorgverzekeraar UMC vanaf de datum van oprichting tot aan het einde van de samenwerking en een vergoeding voor reorganisatiekosten. Ultimo 2019 bedraagt het cumulatieve verlies van NV Zorgverzekeraar UMC € 29,3 miljoen (2018: € 14,0 miljoen). Dit bedrag is in de waardering van de verplichting verwerkt. Het resultaat dat hierdoor is ontstaan is rechtstreeks in het eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA verwerkt omdat deze vermogensmutatie betrekking heeft op de financiële relatie met een houder van participatiebewijzen in Coöperatie VGZ UA. Om deze reden is het resultaat ook niet verwerkt in het Overzicht van het geconsolideerd totaalresultaat.

Tijdens de looptijd van de samenwerking is Coöperatie VGZ UA geen rentevergoeding of andere vergoeding op de participatiebewijzen verschuldigd. Ook hoeft er tijdens de looptijd geen aflossing of terugbetaling plaats te vinden.

**16. Overige schulden**

	31-12-2019	31-12-2018
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	13.147	10.367
Schulden aan zorgverleners	64	1.439
Andere schulden	9.651	12.269
	<u>22.862</u>	<u>24.075</u>

Per 31 december 2019 zijn er geen overige schulden met een resterende looptijd langer dan één jaar (2018: idem).

**Kredietfaciliteit**

De groep heeft de beschikking over een kredietfaciliteit in de rekening-courant van in totaal € 200 miljoen (2018: idem). De zorgverzekeraars hebben ultimo 2019 geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (2018: idem).

**17. Afgeleide financiële instrumenten**

	1.813	2.112
Valuta-instrumenten	<u>1.813</u>	<u>2.112</u>

De financiële instrumenten worden nader toegelicht onder de afgeleide instrumenten aan de activazijde van de balans.

**Niet in de balans opgenomen regelingen**
**Huurverplichtingen kantoorpanden**

Het totaal van de door de groep aangegane huurverplichtingen voor kantoorpanden bedraagt voor de resterende looptijd € 16,6 miljoen (2018 € 19,4 miljoen). Hiervan heeft € 3,1 miljoen een looptijd korter dan 1 jaar (2018 € 3,1 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 12,8 miljoen (2018 € 12,7 miljoen). De verplichting met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt € 0,7 miljoen (2018 € 3,6 miljoen).

**Distributieovereenkomst**

Coöperatie VGZ UA en NV Univé Zorg hebben een distributieovereenkomst afgesloten met Coöperatie Univé UA. De hieruit voortvloeiende kosten bedragen € 45,3 miljoen (2018: € 47,1 miljoen), waarvan € 15,1 miljoen een looptijd heeft van korter dan 1 jaar (2018: € 15,7 miljoen). De verplichting met een looptijd tussen 1 en 5 jaar bedraagt € 30,2 miljoen (2018: € 31,4 miljoen).

**7 Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2019**

(x € 1.000)

**18. Technische rekening verzekeringsbedrijf**

De brutopremies worden nagenoeg volledig in Nederland gerealiseerd.

De samenstelling van het resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf, opgesplitst naar basisverzekering (Zorgverzekeringswet) en aanvullende verzekering, is als volgt:

	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2019
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>				
Brutopremies	4.336.647	1.169.483	-	5.506.130
Bijdragen Zorginstituut Nederland	6.389.168	-	34.838	6.424.006
Uitgaande herverzekeringspremies	(1.091)	-	-	(1.091)
	<u>10.724.724</u>	<u>1.169.483</u>	<u>34.838</u>	<u>11.929.045</u>
<b>Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies en lopende risico's</b>				
Bruto	(57.665)	(7.692)	-	(65.357)
	<u>10.667.059</u>	<u>1.161.791</u>	<u>34.838</u>	<u>11.863.688</u>
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	60.139	20.046	-	80.185
<b>Overige technische baten eigen rekening</b>	10.725	3.575	-	14.300
	<u>10.737.923</u>	<u>1.185.412</u>	<u>34.838</u>	<u>11.958.173</u>
<b>Schaden eigen rekening</b>				
Bruto	(10.520.252)	(1.040.589)	-	(11.560.841)
Aandeel herverzekeraars	-	-	-	-
	<u>(10.520.252)</u>	<u>(1.040.589)</u>	<u>-</u>	<u>(11.560.841)</u>
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>				
Bruto	20.135	(3.107)	(1.158)	15.870
	<u>(10.500.117)</u>	<u>(1.043.696)</u>	<u>(1.158)</u>	<u>(11.544.971)</u>
	<u>237.806</u>	<u>141.716</u>	<u>33.680</u>	<u>413.202</u>
<b>Bedrijfskosten</b>				
Acquisitiekosten	(66.399)	(28.457)	-	(94.856)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(170.684)	(73.150)	(34.672)	(278.506)
	<u>(237.083)</u>	<u>(101.607)</u>	<u>(34.672)</u>	<u>(373.362)</u>
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>	(6.758)	(2.252)	-	(9.010)
	<u>(6.035)</u>	<u>37.857</u>	<u>(992)</u>	<u>30.830</u>
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	<u>(6.035)</u>	<u>37.857</u>	<u>(992)</u>	<u>30.830</u>



	Basis verzekering	Aanvullende verzekering	Wlz en overige	Totaal 2018
<b>Verdiende premies eigen rekening</b>				
Brutopremies	3.969.870	1.100.462	-	5.070.332
Bijdragen Zorginstituut Nederland	5.926.892	-	31.771	5.958.663
Uitgaande herverzekeringspremies	1.685	-	-	1.685
	<u>9.898.447</u>	<u>1.100.462</u>	<u>31.771</u>	<u>11.030.680</u>
<b>Wijziging technische voorziening niet-verdiende premies en lopende risico's</b>				
Bruto	4.272	(5.059)	-	(787)
	<u>9.902.719</u>	<u>1.095.403</u>	<u>31.771</u>	<u>11.029.893</u>
<b>Toegerekende opbrengst uit beleggingen</b>	(14.622)	(4.874)	-	(19.496)
<b>Overige technische baten eigen rekening</b>	8.209	2.736	-	10.945
	<u>9.896.306</u>	<u>1.093.265</u>	<u>31.771</u>	<u>11.021.342</u>
<b>Schaden eigen rekening</b>				
Bruto	(9.840.321)	(973.390)	-	(10.813.711)
Aandeel herverzekeraars	(4.014)	-	-	(4.014)
	<u>(9.844.335)</u>	<u>(973.390)</u>	<u>-</u>	<u>(10.817.725)</u>
<b>Wijziging voorziening voor te betalen schaden</b>				
Bruto	253.767	5.363	(399)	258.731
	<u>(9.590.568)</u>	<u>(968.027)</u>	<u>(399)</u>	<u>(10.558.994)</u>
	<u>305.738</u>	<u>125.238</u>	<u>31.372</u>	<u>462.348</u>
<b>Bedrijfskosten</b>				
Acquisitiekosten	(62.970)	(26.987)	-	(89.957)
Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen	(155.937)	(66.830)	(32.577)	(255.344)
	<u>(218.907)</u>	<u>(93.817)</u>	<u>(32.577)</u>	<u>(345.301)</u>
<b>Overige technische lasten eigen rekening</b>	(21.218)	(7.072)	-	(28.290)
<b>Resultaat technische rekening verzekeringsbedrijf</b>	<u>65.613</u>	<u>24.349</u>	<u>(1.205)</u>	<u>88.757</u>

**19. Uitgaande herverzekeringspremies**

	2019	2018
Bijdrage hoge kosten compensatie (HKC)	-	2.891
Overige uitgaande herverzekeringspremies (NHT)	(1.091)	(1.206)
	<u>(1.091)</u>	<u>1.685</u>

Coöperatie VGZ UA is aangesloten bij de Nederlandse Herverzekeringsmaatschappij voor Terrorismeschaden NV (NHT). De NHT biedt herverzekeringsdekking voor aanspraken tot maximaal € 1 miljard per kalenderjaar. Dit is de gecombineerde maximumcapaciteit. De eerste layer hiervan (tot € 200 miljoen) betreft een gepoolde capaciteit opgebouwd door de aangesloten verzekeraars. Daarnaast is sprake van een tweede layer (€ 700 miljoen) en een derde layer (€ 50 miljoen) welke geplaatst worden in de internationale herverzekeringmarkt en tenslotte een vierde layer (€ 50 miljoen), welke herverzekerd wordt bij de Staat der Nederlanden. Het aandeel van Coöperatie VGZ UA in deze eerste layer bedraagt € 15,6 miljoen (2018: € 14,9 miljoen). Dit is tevens het maximumbedrag dat Coöperatie VGZ UA in enig jaar als gevolg van terrorisme aan eigen risico draagt, ongeacht of de schade als gevolg van terrorisme haar eigen polishouders of die van andere, bij de NHT aangesloten verzekeraars, treft.

**20. Schaden eigen rekening**

De aan brutoschaden eigen rekening toegerekende schadebehandelingskosten en kosten veiligheidszaken bedragen € 44.029 respectievelijk € 2.203 (2018: € 43.333 respectievelijk € 2.370). De aan aandeel herverzekeraars schaden eigen rekening toegerekende inbreng HKC is nihil (2018: € 4.014 negatief).

**21. Wijziging voorziening voor te betalen schaden**

Onder de wijziging voorziening voor te betalen schaden is in 2019 een vrijval van € 2,1 (2018: vrijval van € 2,3 miljoen) opgenomen uit hoofde van de voorziening voor schadebehandelingskosten.

**22. Acquisitiekosten**

Acquisitiekosten	<u>94.856</u>	<u>89.957</u>
------------------	---------------	---------------

In de acquisitiekosten is een bedrag van € 49.837 (2018: € 45.840) aan provisielasten begrepen. Onder de provisielasten wordt verstaan de kosten die gericht zijn op de acquisitie en het behoud van en het verlenen van service aan verzekerden en collectieve relaties.

**23. Beheers- en personeelskosten; afschrijvingen bedrijfsmiddelen**

	2019	2018
Personeelskosten	213.784	187.721
Afschrijvingen	4.175	4.837
Overige bedrijfskosten	106.779	108.489
Toegerekende beheerskosten aan schadelast	(46.232)	(45.703)
	<u>278.506</u>	<u>255.344</u>

De Overige bedrijfskosten betreffen voornamelijk huisvestingskosten, ICT-kosten, beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven en andere kantoorkosten. De beheerskostenvergoedingen aan volmachtbedrijven bedragen € 12.126 (2018: € 12.709).

De totale personeelskosten bedragen € 228.781 (2018: € 202.677), hiervan is € 14.997 (2018: € 14.956) verantwoord onder de acquisitiekosten. De totale personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

**Personeelskosten**

Salarissen	95.925	99.335
Sociale lasten	17.556	16.439
Pensioenlasten	17.278	17.486
Opleidings- en studiekosten	3.328	3.411
Kosten externen en uitzendkrachten	61.988	55.942
Reis- en verblijfkosten	7.028	7.066
Overige personeelskosten	<u>3.469</u>	<u>1.899</u>
	206.572	201.578
Personeelskosten, dotatie aan / onttrekking uit voorziening	<u>22.209</u>	<u>1.099</u>
	<u>228.781</u>	<u>202.677</u>

Het gemiddeld aantal medewerkers, herkend op fulltime basis, bedroeg 1.631 (2018: 1.710).

Voor een toelichting op de bezoldiging van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en de rapportage op grond van de Wet normering topinkomens (WNT) wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening.

**Afschrijvingen**

Afschrijvingen immateriële vaste activa	1.118	1.276
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>3.057</u>	<u>3.561</u>
	<u>4.175</u>	<u>4.837</u>

**Overige bedrijfskosten**
**Accountants honoraria**

De honoraria van de externe accountant van Coöperatie VGZ UA en haar groepsmaatschappijen zijn als volgt te specificeren:

Onderzoek van de jaarrekening	639	645
Overige controleopdrachten	<u>171</u>	<u>182</u>
	<u>810</u>	<u>827</u>

Het honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening betreft de totale honoraria over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. De overige controleopdrachten hebben voornamelijk betrekking op Solvency II. Vanaf boekjaar 2015 is Deloitte Accountants BV de controlerend accountant.

**24. Opbrengsten uit beleggingen**

	2019	2018
Opbrengsten uit deelnemingen	53	128
Opbrengsten uit andere beleggingen		
Terreinen en gebouwen	5.825	7.549
Overige beleggingen	58.668	51.583
Gerealiseerde winst op beleggingen	<u>497</u>	<u>680</u>
	<u>65.043</u>	<u>59.940</u>

In de Opbrengsten uit beleggingen in terreinen en gebouwen is een bedrag van € 4.659 (2018: € 4.919) opgenomen met betrekking de huur van gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen. De huisvestingskosten van de gebouwen in gebruik door groepsmaatschappijen bedroegen € 1.894 (2018: € 904); deze kosten zijn verwerkt in de exploitatiekosten.

Het valutaresultaat bedraagt € 1.373 positief (2018: € 2.622 positief). Dit betreft zowel het ongerealiseerde als het gerealiseerde valutaresultaat.

**25. Beleggingslasten**

Beheerskosten en rentelasten	13.260	10.848
Gerealiseerd verlies op beleggingen	<u>49.570</u>	<u>38.157</u>
	<u>62.830</u>	<u>49.005</u>

**26. Belastingen**

Over de winst van enkele vennootschappen van Coöperatie VGZ UA wordt vennootschapsbelasting geheven. De effectieve belastingdruk over 2019 bedraagt 0,0% (2018: idem). De afwijking ten opzichte van het toepasselijke belastingtarief over 2019 van 25% wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de zorgverzekeraars binnen de groep zijn vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

Het totaal van de nog niet verrekenende fiscaal compensabele verliezen bedraagt ultimo 2019 € 1,5 miljoen (2018: € 3,5 miljoen). Omdat het onzeker is of deze compensabele verliezen in de toekomst kunnen worden verrekend met fiscale winst, zijn deze op nihil gewaardeerd.

## 8 Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht 2019

(x € 1.000)

### Algemeen

Onder de kasstroom uit operationele activiteiten zijn de ontvangen premies, de betaalde schaden en de winstdelingen en kortingen opgenomen, alsmede de ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en ontvangen dividenden. Daarnaast zijn hieronder de betaalde bedrijfs- en acquisitiekosten opgenomen en de betaalde belastingen.

Kasstromen uit hoofde van aan- en verkopen van beleggingen en materiële en immateriële vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investerings- en beleggingsactiviteiten.

Onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten worden de ontvangsten uit hoofde van nieuw opgenomen langlopende schulden verantwoord alsmede de aflossingen op langlopende schulden. Kapitaalstortingen en terugbetalingen van kapitaal worden eveneens onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten opgenomen.

### Samenstelling geldmiddelen

Liquide middelen per 31 december 2018	554.667
Mutatie liquide middelen in 2019 conform kasstroomoverzicht	82.497
Liquide middelen per 31 december 2019	<u><u>637.164</u></u>

Arnhem, 24 maart 2020

Coöperatie VGZ UA

Namens deze de  
Raad van Bestuur  
w.g. De heer R.H. Klijphuis, voorzitter  
De heer C.F. Hamster  
De heer A. Klink

Raad van Commissarissen  
w.g. De heer A.E. Levi, voorzitter  
De heer A.C. Arp  
Mevrouw D. Koopmans  
De heer F.B.M. Sanders  
De heer A.A. Steenbergen  
Mevrouw I.D. Thijssen

## Enkelvoudige jaarrekening 2019





## 1 Enkelvoudige balans per 31 december 2019

(x € 1.000)

(voor resultaatbestemming)

<b>ACTIVA</b>		<u>31 december 2019</u>	<u>31 december 2018</u>
<b>Beleggingen</b>			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	(27)	2.651.453	2.582.154
<b>Vorderingen</b>			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		93	-
Vordering Stichting IZZ	(28)	81.000	81.000
Overlopende activa		-	50
		<u>81.093</u>	<u>81.050</u>
<b>Liquide middelen</b>	(29)	1.169	1.202
		<u><u>2.733.715</u></u>	<u><u>2.664.406</u></u>

<b>PASSIVA</b>		<u>31 december 2019</u>	<u>31 december 2018</u>
<b>Eigen vermogen</b>	(30)		
Agio		384.303	369.025
Wettelijke en statutaire reserves		5.909	7.622
Overige reserves		2.064.965	1.981.438
Onverdeeld resultaat		<u>68.006</u>	<u>81.814</u>
		2.523.183	2.439.899
<b>Achtergestelde schulden</b>		81.000	81.000
<b>Voorzieningen</b>	(31)	2.625	-
<b>Langlopende schulden</b>		126.907	143.507
		<u><u>2.733.715</u></u>	<u><u>2.664.406</u></u>

## 2 Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019

(x € 1.000)

		<u>2019</u>	<u>2018</u>
<b>Bedrijfskosten</b>			
Bezoldiging en sociale lasten RvB en RvC (32)	(1.337)	(1.331)	
Doorberekende kosten	<u>1.337</u>	<u>1.331</u>	
<b>Bedrijfsresultaat</b>		-	-
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.025	1.936	
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>(4.419)</u>	<u>(1.055)</u>	
		<u>(2.394)</u>	<u>881</u>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		(2.394)	881
Belastingen		-	-
Aandeel in het resultaat van deelnemingen (33)	<u>70.400</u>	<u>80.933</u>	
<b>Resultaat na belastingen</b>		<u><u>68.006</u></u>	<u><u>81.814</u></u>

## 3 Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgemaakt in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor grote en middelgrote rechtspersonen uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Voor de toelichting op de grondslagen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening. In de balans en winst- en verliesrekening zijn referenties opgenomen waarmee wordt verwezen naar de toelichting.

## 4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2019

(x € 1.000)

### ACTIVA

#### 27. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	2.582.154	2.582.154	2.507.869
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	73.025	73.025	80.933
Dividenduitkering	(123.726)	(123.726)	(51.648)
Kapitaalstortingen	120.000	120.000	45.000
Boekwaarde per 31 december	<u>2.651.453</u>	<u>2.651.453</u>	<u>2.582.154</u>

Coöperatie VGZ UA heeft in 2019 € 120 miljoen (2018: € 45 miljoen) dividend ontvangen van dochtermaatschappijen, dat vervolgens weer als kapitaal is ingebracht in één van de andere zorgverzekeraars van de groep ter versterking van de solvabiliteit. Deze transacties vloeien voort uit het kapitaalbeleid van de groep.

Daarnaast is een dividenduitkering opgenomen van € 3.726 (2018: € 6.648) voor de premieïmitigering van de Stichting IZZ. Voor een nadere toelichting op de afspraken met Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

#### 28. Vordering Stichting IZZ

De vordering op Stichting IZZ heeft een resterende looptijd van 4 jaar. Voor een nadere toelichting op de vordering op Stichting IZZ wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

#### 29. Liquide middelen

Het volledige bedrag is per 31 december 2019 direct opeisbaar (2018: idem).

### PASSIVA

#### 30. Eigen vermogen

Het eigen vermogen in de geconsolideerde jaarrekening wijkt ultimo 2018 af van het enkelvoudige eigen vermogen van Coöperatie VGZ UA, omdat Stichting VIT Gezondheidszorg geen deelneming van Coöperatie VGZ UA is, maar wel een groepsmaatschappij. De aansluiting tussen het enkelvoudige eigen vermogen en het geconsolideerde eigen vermogen is als volgt:

	2019	2018
Coöperatie VGZ UA	2.523.183	2.439.899
Stichting VIT Gezondheidszorg	-	11.733
<b>Geconsolideerd eigen vermogen</b>	<u>2.523.183</u>	<u>2.451.632</u>

Het verloop van het eigen vermogen in 2019 en 2018 kan als volgt worden weergegeven:

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2019
Boekwaarde per 1 januari	369.025	7.622	1.981.438	81.814	2.439.899
Herwaardering verplichting NFU	15.278	-	-	-	15.278
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	81.814	(81.814)	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	68.006	68.006
Mutatie wettelijke reserve	-	(1.713)	1.713	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>384.303</u>	<u>5.909</u>	<u>2.064.965</u>	<u>68.006</u>	<u>2.523.183</u>

	Agio	Wettelijke en statutaire reserves	Overige reserves	Onverdeeld resultaat	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	363.622	7.090	2.088.780	(106.810)	2.352.682
Herwaardering verplichting NFU	5.403	-	-	-	5.403
Resultaatverdeling vorig boekjaar	-	-	(106.810)	106.810	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	81.814	81.814
Mutatie wettelijke reserve	-	532	(532)	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>369.025</u>	<u>7.622</u>	<u>1.981.438</u>	<u>81.814</u>	<u>2.439.899</u>

#### Agio

De herwaardering van de verplichting aan Vereniging NFU is rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de post Langlopende schulden in de geconsolideerde jaarrekening.

#### Wettelijke en statutaire reserves

Per 31 december 2019 bedraagt de hoogte van de reserve Wlz € 5.552 (2018: € 7.244) en van de wettelijke reserve deelnemingen € 357 (2018: € 378).

#### Overige reserves

Tot en met 2017 was de regelgeving met betrekking tot de Reserve Ziekenfondswet van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Deze bedroeg ultimo 2017 € 481.367. De Reserve Ziekenfondswet is ontstaan bij de invoering van de Zorgverzekeringswet per 1 januari 2006 waarbij is bepaald dat de (voormalige) ziekenfondsen de reserves die zij tot die tijd hadden opgebouwd mochten houden onder voorwaarde dat in de statuten een bepaling zou worden opgenomen dat de zorgverzekeraar geen winstoogmerk heeft. Deze verplichting gold tot 1 januari 2018. Coöperatie VGZ UA heeft deze bepaling in haar statuten gehandhaafd.

Met ingang van 1 januari 2018 is de beklanning op de Reserve Ziekenfondswet verlopen. In de Tweede Kamer is in 2017 een initiatiefwetsvoorstel inzake een winstuitkeringsverbod voor zorgverzekeraars goedgekeurd, waar de Eerste Kamer echter niet mee heeft ingestemd. De initiatiefnemers hebben gewerkt aan een novelle op het wetsvoorstel om alsnog met terugwerkende kracht de voormalige Reserve Ziekenfondswet onder het winstuitkeringsverbod te brengen. Deze novelle behelst daarnaast een uitkeringsverbod van de winst die na 1 januari 2006 met de basisverzekeringen is behaald. Uitkering van winst uit aanvullende zorgverzekeringen en



uitkeringen aan andere zorgverzekeraars binnen dezelfde groep ter versterking van de solvabiliteit van die andere zorgverzekeraar blijven wel toegestaan. De novelle is nog niet goedgekeurd door de Tweede en Eerste Kamer.

**Onverdeeld resultaat**

Het bestuur stelt aan de algemene vergadering voor om de winst over 2019 ad € 68.006 toe te voegen aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in de jaarrekening verwerkt.

**31. Voorzieningen**

	Voorziening verliezen deelnemingen	Totaal 2019	Totaal 2018
Boekwaarde per 1 januari	-	-	-
Dotatie	2.625	2.625	-
Boekwaarde per 31 december	2.625	2.625	-

Deze voorziening is gevormd voor de deelneming VGZ Vastgoed BV.

**Niet in de balans opgenomen regelingen**

Fiscale eenheid

Coöperatie VGZ UA maakt deel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting van Coöperatie VGZ UA. Op grond daarvan is de coöperatie hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheden als geheel.

**5 Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019**

(x € 1.000)

**Aansluiting enkelvoudig resultaat met geconsolideerd resultaat**

	2019	2018
Coöperatie VGZ UA	68.006	81.814
Stichting VIT Gezondheidszorg	465	(1.254)
Geconsolideerd resultaat	68.471	80.560

**32. Personeelskosten**

Bezoldiging en sociale lasten RvB en RvC	(1.337)	(1.331)
--	---------	---------

**WNT-verantwoording**

De Wet normering topinkomens (WNT) is van toepassing op Coöperatie VGZ UA. Het bezoldigingsmaximum voor leidinggevende topfunctionarissen van grote verzekeraars (meer dan 1 miljoen verzekerden) is bij een volledig dienstverband voor het kalenderjaar 2019 vastgesteld op € 282.000,- inclusief belastbare onkostenvergoedingen en exclusief beloningen betaalbaar op termijn (2018: € 277.000,-). Daarnaast is een eventuele beëindigingsvergoeding gemaximeerd op één jaarsalaris met een maximum van € 75.000,-.

Het individuele WNT-maximum voor topfunctionarissen is berekend naar rato van de omvang en de duur van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Commissarissen bedraagt voor het kalenderjaar voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband. Dit betekent dat de bezoldiging van commissarissen wordt gerelateerd aan de maximum jaarbeloning van de Raad van Bestuur vermeerderd met beloningen betaalbaar op termijn van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Voor extern ingehuurd topfunctionarissen geldt eveneens een wettelijk maximum aan de bezoldiging. Coöperatie VGZ UA heeft in 2019 geen externe topfunctionarissen ingehuurd.

De WNT bevat een overgangsregime voor bezoldigingsafspraken die voor de inwerkingtreding van de WNT per 1 januari 2013 waren overeengekomen en voor bezoldigingsafspraken die voor 1 januari 2016 zijn gemaakt, de datum waarop de maximale bezoldiging is verlaagd van € 300.000,- naar € 266.000,- (inclusief indexatie is dit € 282.000,- in 2019). De overgangsregelingen komen er op neer dat bestaande afspraken gedurende vier jaar na inwerkingtreding worden gerespecteerd. Daarna moeten te hoge bezoldigingen in drie jaar worden teruggebracht tot het dan voor de sector geldende bezoldigingsmaximum.

Voor niet-topfunctionarissen (verder: overige functionarissen) bevat de wet een publicatieverplichting indien de bezoldiging het algemene WNT-maximum van € 194.000,- (2018: € 189.000,-) heeft overschreden. De algemene WNT-bezoldiging omvat de beloning, de belastbare onkostenvergoedingen en de beloningen betaalbaar op termijn. De publicatieverplichting geldt niet voor extern ingehuurd niet-topfunctionarissen.

Met betrekking tot de overzichten van de WNT welke hierna zijn opgenomen geldt de volgende toelichting:

- **Beloning:** Hieronder is naast het bruto salaris ook de belaste vergoeding voor de premie ziektekostenverzekering verantwoord en de fiscale bijtelling voor de leaseauto.
- **Pensioenpremie (werkgeversdeel):** Deze bestaat uit het werkgeversdeel van de premie voor de pensioenregeling van SBZ en, voor personen met een salaris hoger dan € 107.593,- ook uit de premie voor de netto pensioenregeling bij SBZ.
- **Overgangsregelingen:** Op de bezoldigingen van personen die met een \* zijn aangeduid is de overgangsregeling 2016 van toepassing. Alle overschrijdingen van de WNT-maxima van de toefunctionarissen zijn toegestaan op grond van deze overgangsregeling.

#### Leidinggevende toefunctionarissen

De leidinggevende toefunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn de voorzitter en de leden van de Raad van Bestuur en de Divisievoorzitters. Samen vormen zij het Management Committee van Coöperatie VGZ UA. Alle leden van het Management Committee zijn in loondienst. Aan hen zijn in 2019 geen variabele beloningen toegekend.

Raad van Bestuur 2019							
bedragen in euro's							
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
T. Kliphuis*	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	282.000	Voldoet	84.189
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	263.817	282.000	Voldoet	62.195
A. Klink*	Lid	01.01/31.12	100%	289.135	282.000	Voldoet	87.471

Raad van Bestuur 2018							
bedragen in euro's							
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
T. Kliphuis*	Voorzitter	01.01/31.12	100%	300.000	277.000	Voldoet	79.766
C.F. Hamster	Lid	01.01/31.12	100%	264.083	277.000	Voldoet	60.859
A. Klink*	Lid	01.01/31.12	100%	290.005	277.000	Voldoet	82.520

Aan de heer Hamster is door een voormalig werkgever die in het verleden behoorde tot dezelfde groep als Coöperatie VGZ UA een hypothecaire lening verstrekt. De hierin opgenomen rentekorting van € 3,- over 2019 (2018: € 457,-) wordt door Coöperatie VGZ UA vergoed aan de rechtspersoon die de lening heeft verstrekt en is verwerkt in de hierboven vermelde beloning. De lening is per 4 januari 2019 volledig afgelost.

Divisievoorzitters 2019							
bedragen in euro's							
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
F. Elion	Divisievoorzitter Klant- en merkpartners	01.01/31.12	100%	251.369	282.000	Voldoet	38.831
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	222.020	282.000	Voldoet	51.619

Divisievoorzitters 2018							
bedragen in euro's							
Naam	Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	WNT- maximum	Uitkomst	Pensioenpremie
F. Elion	Divisievoorzitter Klant- en merkpartners	01.01/31.12	100%	241.612	277.000	Voldoet	37.369
M.A.C. Vissers-Kuijpers	Divisievoorzitter Zorg	01.01/31.12	100%	217.161	277.000	Voldoet	47.770

#### Toezichthoudende toefunctionarissen

De toezichthoudende toefunctionarissen van Coöperatie VGZ UA zijn de voorzitter en overige leden van de Raad van Commissarissen. Aan de leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2019 geen variabele beloningen toegekend.

Raad van Commissarissen 2019					
bedragen in euro's					
Naam	Functie(s)	Duur	Totaal WNT-bezoldiging	WNT-maximum	Uitkomst
A.E. Levi	Voorzitter	01.01 / 31.12	46.500	54.928	Voldoet
F.B.M. Sanders	Lid	01.01 / 31.12	31.000	36.619	Voldoet
A.A. Steenbergen	Lid	01.01 / 31.12	31.000	36.619	Voldoet
I.D. Thijssen	Lid	01.01 / 31.12	31.000	36.619	Voldoet
J.M. Kroon	Lid	01.01 / 30.06	15.500	18.159	Voldoet
D. Koopmans	Lid	01.01 / 31.12	31.000	36.619	Voldoet
A.C. Arp	Lid	01.01 / 31.12	31.000	36.619	Voldoet

Raad van Commissarissen 2018					
bedragen in euro's					
Naam	Functie(s)	Duur	Totaal WNT-bezoldiging	WNT-maximum	Uitkomst
F.B.M. Sanders	Voorzitter	01.01 / 31.08	29.959	35.628	Voldoet
F.B.M. Sanders	Lid	01.09 / 31.12	10.028	11.925	Voldoet
A.E. Levi	Lid	01.01 / 31.08	19.972	23.752	Voldoet
A.E. Levi	Voorzitter	01.09 / 31.12	15.042	17.887	Voldoet
A.A. Steenbergen	Lid	01.01 / 31.12	30.000	35.677	Voldoet
I.D. Thijssen	Lid	01.01 / 31.12	30.000	35.677	Voldoet
J.M. Kroon	Lid	01.01 / 31.12	30.000	35.677	Voldoet
D. Koopmans	Lid	01.01 / 31.12	30.000	35.677	Voldoet
A.C. Arp	Lid	01.01 / 31.12	30.000	35.677	Voldoet

#### Beëindigingsuitkering (toezichthoudende) toefunctionarissen

In 2019 zijn er geen (toezichthoudende) toefunctionarissen die een beëindigingsuitkering hebben ontvangen.

**Overige functionarissen**

De bezoldiging van onderstaande overige functionarissen vloeien voort uit bestaande arbeidsovereenkomsten.

Overige functionarissen 2019							<i>bedragen in euro's</i>	
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal bezoldiging	WNT drempelbedrag		
Directeur 1	01.01/31.12	100%	193.643	47.628	241.271	194.000		
Directeur 2	01.01/31.12	100%	187.696	49.736	237.433	194.000		
Directeur 3	01.01/31.12	100%	167.983	44.238	212.221	194.000		
Directeur 4	01.01/31.12	100%	175.938	32.450	208.388	194.000		
Directeur 5	01.01/31.12	100%	167.047	38.643	205.691	194.000		
Directeur 6 *	01.01/31.12	100%	160.995	34.938	195.933	194.000		
Manager 1	01.01/31.12	105%	204.820	43.830	248.650	194.000		
Manager 2	01.01/31.12	105%	178.606	29.041	207.648	194.000		
Manager 3	01.01/31.12	100%	158.172	46.146	204.318	194.000		
Manager 4	01.01/31.12	105%	156.458	42.245	198.703	194.000		
Manager 5 *	01.01/31.12	100%	160.073	35.326	195.399	194.000		

\* van functionarissen die in 2019 voor het eerst in de WNT-publicatie zijn opgenomen, zijn geen vergelijkende cijfers van 2018 vermeld

Overige functionarissen 2018							<i>bedragen in euro's</i>	
Functie(s)	Duur dienstverband	Omvang dienstverband	Beloning incl. belastbare onkostenvergoeding	Pensioenpremie	Totaal bezoldiging	WNT drempelbedrag		
Directeur 1	01.01/31.12	100%	191.110	45.570	236.679	189.000		
Directeur 2	01.01/31.12	100%	176.053	46.230	222.283	189.000		
Directeur 3	01.01/31.12	100%	164.940	42.109	207.049	189.000		
Directeur 4	01.01/31.12	100%	166.966	36.223	203.189	189.000		
Directeur 5	01.01/31.12	100%	162.957	36.474	199.431	189.000		
Manager 1	01.01/31.12	105%	176.468	42.082	218.550	189.000		
Manager 2	01.01/31.12	105%	171.971	28.037	200.008	189.000		
Manager 3	01.01/31.12	100%	155.143	43.748	198.892	189.000		
Manager 4	01.01/31.12	105%	150.686	40.301	190.988	189.000		

**33. Aandeel in het resultaat van deelnemingen**

	<u>2019</u>	<u>2018</u>
VGZ Zorgverzekeraar NV	88.349	93.004
NV Univé Zorg	(26.542)	(21.127)
IZA Zorgverzekeraar NV	28.089	13.849
NV Zorgverzekeraar UMC	(15.278)	(5.403)
Holding VGZ BV	<u>(4.218)</u>	<u>610</u>
	<u>70.400</u>	<u>80.933</u>

Amhem, 24 maart 2020

Coöperatie VGZ UA

 Namens deze de  
 Raad van Bestuur  
 w.g. De heer R.H. Klijhuis, voorzitter  
       De heer C.F. Hamster  
       De heer A. Klink

 Raad van Commissarissen  
 w.g. De heer A.E. Levi, voorzitter  
       De heer A.C. Arp  
       Mevrouw D. Koopmans  
       De heer F.B.M. Sanders  
       De heer A.A. Steenbergen  
       Mevrouw I.D. Thijssen



## Overige gegevens

### 1 Statutaire regeling winstbestemming

Omtrent de winstbestemming is in artikel 29 van de statuten het volgende opgenomen:

Aan het exploitatieoverschot zoals dat uit de jaarrekening blijkt, zal een door het Bestuur onder goedkeuring van de Raad van Commissarissen te bepalen bestemming ten bate van de volksgezondheid worden gegeven. Uitkering aan derden kan slechts plaatsvinden voor zover het betreft instellingen ten bate van de volksgezondheid. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden bestreden voor zover de wet zulks toelaat.

## 2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



Deloitte Accountants B.V.  
Gustav Mahlerlaan 2970  
Postbus 58110  
1040 HC Amsterdam  
Nederland

Tel: 088 288 2888  
Fax: 088 288 9737  
www.deloitte.nl

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de ledenraad en de raad van commissarissen van Coöperatie VGZ U.A.

#### VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2019

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 van Coöperatie VGZ U.A. te Arnhem gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie VGZ U.A. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 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:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2019.
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2019.
3. 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 vallen en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2019. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie "Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening".

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie VGZ U.A. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 74 miljoen (2018: € 72,5 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op 3% van het eigen vermogen. Wij beschouwen het eigen vermogen als de meest geschikte benchmark, omdat hiervan ook de SCR-ratio is afgeleid, en deze ratio voor de belangrijkste stakeholders als belangrijk kengetal wordt gezien voor de financiële robuustheid van de organisatie.

Deloitte Accountants B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362853. Deloitte Accountants B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

2020.083602.01/JO/1





Daarnaast zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2019.

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 alle tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven € 3,7 miljoen rapporteren, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

#### Reikwijdte van de groepscontrole

Coöperatie VGZ U.A. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van Coöperatie VGZ U.A.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Coöperatie VGZ U.A. (enkelvoudig), VGZ Zorgverzekeraar N.V., IZA Zorgverzekeraar N.V., N.V. Univé Zorg, N.V. Zorgverzekeraar UMC, VGZ Organisatie B.V. en VGZ Zorgkantoor B.V. Bij deze onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij de (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.

#### Toepassingsgebied van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

Overeenkomstig de Nederlandse controlestandaarden, zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een hoge, maar niet absolute, mate van zekerheid dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Wij zijn niet verantwoordelijk voor het voorkomen van niet-naleving van alle wet- en regelgeving, noch mag van ons worden verwacht dat wij alle gevallen van niet naleving identificeren.

Bij fraude is het risico dat een materiële afwijking niet geïdentificeerd wordt groter dan bij fouten, aangezien bij fraude sprake kan 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. Onze controlewerkzaamheden verschillen van werkzaamheden uitgevoerd in het kader van een specifiek forensisch onderzoek, waarvan de reikwijdte vaak groter is.

Bij het identificeren van risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving hebben wij de risico-inschatting van management geëvalueerd en inlichtingen ingewonnen bij het management, de met governance belaste personen en anderen binnen de coöperatie. Op basis van deze werkzaamheden en de controlestandaarden hebben wij onder meer met het, voor onze controle relevante, veronderstelde frauderisico met betrekking tot doorbreking van internebeheersingsmaatregelen door het management rekening gehouden. Dit risico ziet toe op:

- Management schattingen, waaronder specifiek op de uitgangspunten bij het bepalen van de technische voorzieningen, schattingen die gemaakt worden door het management met betrekking tot de voorziening voor verlieslatende contacten en de technische berekeningen en de inputdata van de vereveningsbijdrage.
- Journaalposten welke direct de financiële verslaglegging beïnvloeden.



Voorts verwijzen wij naar de controlewerkzaamheden zoals beschreven in de afzonderlijke 'Kernpunten van de controle' bij het adresseren van de frauderisico's.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van het frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de voor het beperken van deze frauderisico's relevante internebeheersingsmaatregelen. Wij hebben tevens aanvullende, gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder een gedetailleerde analyse van de journaalposten en de ondersteunende documentatie die aan het einde van de verslagperiode zijn aangebracht. Data-analyse, inclusief het testen van journaalposten op basis van bepaalde risicogerichte kenmerken, maakt deel uit van onze controleaanpak om het frauderisico te adresseren.

Op basis van onze ervaring en kennis van de sector, gesprekken met het management en via inzage in specifieke documenten met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving, hebben wij factoren beoordeeld met betrekking tot de risico's van niet-naleving van wet- en regelgeving, waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze een diepgaande invloed hebben op de jaarrekening als geheel.

De mogelijke invloed van deze wet- en regelgeving op de jaarrekening varieert aanzienlijk. Ten eerste is de coöperatie onderworpen aan wet- en regelgeving die rechtstreeks van invloed is op de jaarrekening, waaronder belastingwetgeving, regelgeving voor financiële verslaggeving en vereisten overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de regelgeving voor Solvency II. Wij hebben de naleving van deze wet- en regelgeving beoordeeld in het kader van onze werkzaamheden met betrekking tot de betreffende jaarrekening.

Ten tweede is de groep onderworpen aan vele andere (branchespecifieke) wet- en regelgeving zoals benoemd in de NBA-handreiking 1143 *Specifieke verplichtingen vanuit de toezichtwet- en regelgeving voor de interne auditor en de externe accountant bij (her)verzekeraar*, waar de gevolgen van het niet naleven van deze wetten een diepgaande invloed kunnen hebben op bedragen en/of toelichtingen in de jaarrekening, bijvoorbeeld door het opleggen van boetes of het aanspannen van een rechtszaak. Wij hebben de Wet op het financieel toezicht, Besluit prudentiële regels Wft, Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme, de Zorgverzekeringwet, de Wet langdurige zorg, de Wet normering topinkomens en de Algemene Verordening Gegevensbescherming geïdentificeerd die mogelijk een dergelijke invloed zullen hebben.

Wij hebben overeenkomstig de controlestandaarden bepaalde controlewerkzaamheden uitgevoerd om het risico van niet-naleving van deze wet- en regelgeving te adresseren. Wij hebben hiertoe navraag gedaan bij de raad van bestuur, de met governance belaste personen, de afdeling Internal Audit en anderen binnen de groep en hebben inzage gekregen in (directie)notulen, correspondentie met relevante autoriteiten, toezichhouders en advocatenbrieven. Ook zijn wij tijdens de controle alert gebleven op aanwijzingen van (vermoedelijke) niet-naleving van wet- en regelgeving.

Tot slot hebben wij schriftelijke verklaringen ontvangen van het management dat wij op de hoogte zijn gesteld van alle bekende gevallen van (vermoedelijke) fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving.

#### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij de 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.





De hieronder beschreven kernpunten zijn inhoudelijk gelijk aan de kernpunten in onze controleverklaring van vorig jaar. Hierin zijn wel enkele tekstuele aanscherpingen doorgevoerd.

Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p><b>Waardering technische voorziening te betalen schaden</b></p> <p>Coöperatie VGZ U.A. heeft een significante technische voorziening voor te betalen schaden van € 3,0 miljard. Dit betreft 42% van het balanstotaal.</p> <p>De berekening van de technische voorziening voor te betalen schaden bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten. Verschillende bronnen en assumpties worden gebruikt om deze verplichtingen in te schatten.</p> <p>Een belangrijk deel van de technische voorzieningen voor te betalen schaden betreft de schaden die betrekking hebben op medisch-specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ). De inschatting van dit deel van de technische voorzieningen wordt bemoeilijkt door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het gebruik van diagnosebehandelcombinaties (DBC's) die een relatief lange doorlooptijd hebben.</li> <li>De grilligheid in het declaratiepatroon van de zorgverleners en de veelal beperkte hoeveelheid betrouwbare informatie vanuit de instellingen.</li> <li>De complexiteit van contractafspraken bij MSZ en beperkte vergelijkbaarheid tussen de instellingen en over de schadejaren.</li> <li>Nacalculaties die door Coöperatie VGZ U.A. per ziekenhuis ingeschat moeten worden, waaronder dure en weesgeneesmiddelen (DWGM).</li> </ul> <p>De onzekerheden bij de schadelast zijn toegelicht in de jaarrekening op pagina 83 en 84. Het risico bestaat dat de technische voorziening voor te betalen schaden niet juist is gewaardeerd.</p>	<p>Om het risico te ondervangen hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle rondom de zorgkostenprognose beoordeeld.</li> <li>De opzet, het bestaan en de werking van de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle met betrekking tot de in het boekjaar verwerkte nota's beoordeeld, inclusief de werkzaamheden op de geautomatiseerde controles.</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn uitgevoerd.</li> <li>De redelijkheid van geprojecteerde toekomstige kasstromen beoordeeld en de gehanteerde assumpties kritisch gereviseerd.</li> <li>Een beoordeling van de door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde reserveringsmethodiek per zorgsoort uitgevoerd.</li> <li>De door Coöperatie VGZ U.A. gehanteerde zorgkostenprognoses getoetst middels cijferanalyses aan beschikbare benchmarkgegevens zoals historische ervaringsgegevens en sectorinformatie van Zorgverzekeraars Nederland (ZN).</li> <li>Detailcontroles uitgevoerd op medisch-specialistische zorg (MSZ) en geestelijke gezondheidszorg (GGZ) aan de hand van de zorgkostenplafonds en nacalculatieafspraken in de zorginkoopcontracten en de door Coöperatie VGZ U.A. gemaakte inschattingen daarbij. Wij hebben een kritische beoordeling uitgevoerd op de juistheid en volledigheid van de prognoses per instelling, onder andere door het analyseren van de verschillende beschikbare bronnen (historische data, contractafspraken en productiemonitors van de instellingen).</li> <li>Aansluitingen gemaakt met verschillende basisgegevens die gebruikt zijn voor het bepalen van de technische voorziening voor te betalen schaden, zoals contractafspraken en goedgekeurde declaraties. De basisgegevens zijn mede afkomstig van door een volmachtouder ontvangen en geaccepteerde declaraties. In het kader van de controle van de basisgegevens hebben wij de werkzaamheden van de externe accountant van de volmachtouder ter zake beoordeeld.</li> </ul>



Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> </ul>
	<p><b>Onze observatie bij dit kernpunt</b></p> <p>Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de technische voorziening voor te betalen schaden aanvaardbaar. Tevens achten wij de toelichting op de pagina's 83 en 84 toereikend.</p>







Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p><b>Waardering balanspositie vereveningsbijdrage (met ZiNL te verrekenen saldo)</b></p> <p>Als gevolg van de acceptatieplicht en het verbod op premiedifferentiatie voor de basisverzekering door zorgverzekeraars ontvangt Coöperatie VGZ U.A. van Zorginstituut Nederland (ZiNL) een vereveningsbijdrage. Deze vereveningsbijdrage (en hiermee het met ZiNL te verrekenen saldo) is met onzekerheden omgeven. De vordering op ZiNL bedraagt € 2,1 miljard. Dit betreft 29% van het balanstotaal. De vereveningsbijdrage in de winst-en-verliesrekening bedraagt € 6,4 miljard.</p> <p>De onzekerheden bij de vereveningsbijdrage zijn toegelicht in de jaarrekening op pagina 83 en 84.</p> <p>Als gevolg van deze onzekerheden zijn door het management bij het opstellen van de jaarrekening verschillende schattingen ten aanzien van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerd.</p> <p>De vereveningsbijdrage is afhankelijk van verschillende factoren en pas circa drie jaar na afloop van het boekjaar definitief. Door inherente risico's en onzekerheden bestaat het risico dat de bij het berekenen van de verwachte vereveningsbijdrage gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Daarnaast zijn deze berekeningen foutgevoelig. Het risico bestaat dat de vereveningsbijdrage en de daarmee samenhangende vordering (bewust of onbewust) onvolledig of onjuist zijn.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle rondom de ZiNL-bijdragen beoordeeld.</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn, uitgevoerd.</li> <li>Wij hebben het vereveningsmodel integraal nagerekend in ons intern ontwikkelde model en de uitkomsten daarvan geverifieerd met de uitkomsten van het model van Coöperatie VGZ U.A. Hiermee ondervangen wij het risico dat de rekenkundige werking bewust door Coöperatie VGZ U.A. is aangepast.</li> <li>Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de juistheid en volledigheid van de gehanteerde basisgegevens die als input hebben gediend voor het model en waarmee de ZiNL-bijdrage wordt bepaald. Wij hebben een kritische beoordeling gedaan of de gehanteerde basisgegevens de meest geschikte informatie betrof.</li> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> </ul>
<b>Onze observatie bij dit kernpunt</b>	
<p>Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de vereveningsbijdrage aanvaardbaar. Tevens achten we de toelichting op de pagina's 83 en 84 toereikend.</p>	
<p><b>Waardering premietekortvoorziening</b></p> <p>In november 2019 heeft Coöperatie VGZ U.A. de premie 2020 voor de verschillende zorgverzekeringen (basisverzekering, aanvullende verzekering) per label gepubliceerd. Deze premies zijn overal kostendekkend wat betreft zorg- en uitvoeringskosten, met uitzondering van de basisverzekering als aangeboden door N.V. Univé Zorg en N.V. Zorgverzekeraar UMC. Om die reden is een premietekortvoorziening van € 25 miljoen bepaald, representerend 0,3% van het geconsolideerd balanstotaal, die is opgenomen onder de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle rondom de premietekortvoorziening beoordeeld.</li> <li>Een retrospectieve beoordeling van de schattingen die vorig jaar gemaakt zijn, uitgevoerd.</li> <li>De uitgangspunten en veronderstellingen getoetst aan wat gebruikelijk is bij het treffen van een dergelijke voorziening.</li> <li>Gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de bepaling van de per januari 2020 herijkte berekeningen van de verwachte kosten en opbrengsten over 2020.</li> </ul>

<p>De berekening van de premietekortvoorziening bevat significante inschattingen van onzekere toekomstige uitkomsten. Verschillende assumpties worden hierbij gebruikt om deze verplichtingen in te schatten. Dit betreft met name de inschatting van de bijdrage ZiNL, de zorgkostenprognose en de verwachte beheerskosten voor 2020. Hierbij spelen dezelfde risico's en onzekerheden als hiervoor beschreven bij de kernpunten over technische voorziening voor te betalen schade en de vereveningsbijdrage.</p> <p>Door inherente risico's en onzekerheden bestaat de realiteit dat bij het berekenen van de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) de gehanteerde uitgangspunten afwijken van de uiteindelijke uitkomsten. Het risico bestaat dat de technische voorziening voor niet-verdiende premies en lopende risico's (premietekortvoorziening) niet is bepaald op basis van passende uitgangspunten en/of meest recente informatie, waardoor deze voorziening niet juist is gewaardeerd.</p>	<p>Dit houdt in dat wij de basisgegevens hebben beoordeeld die ten grondslag liggen aan de bepaling van de voorziening (vergelijkbaar met de beschreven werkzaamheden bij de vorige twee kernpunten). Daarbij hebben wij vastgesteld dat de meest geschikte informatie is gehanteerd in de berekeningen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Materiële schattingen die door het management zijn gemaakt, de onderbouwingen die daarbij zijn gehanteerd alsmede de opgenomen toelichtingen in de jaarrekening ten aanzien van dit kernpunt, kritisch beoordeeld.</li> </ul>
<b>Onze observatie bij dit kernpunt</b>	
<p>Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de premietekortvoorziening aanvaardbaar. Tevens achten wij de toelichting op de pagina's 83 en 84 toereikend.</p>	
<p><b>Waardering vorderingen zorgverleners</b></p> <p>Coöperatie VGZ U.A. heeft significante vorderingen op zorgverleners van € 837 miljoen, representerend 12% van het balanstotaal.</p> <p>Deze vordering bestaat vrijwel volledig uit vorderingen op MSZ- en GGZ-instellingen en bestaat voornamelijk uit structurele financiering onderhanden werk en vorderingen uit hoofde van overschrijding van overeengekomen zorgkostenplafonds.</p> <p>De bepaling van de inbaarheid van deze vorderingen is afhankelijk van een inschatting van de kredietwaardigheid van de zorgverlener alsmede de hoogte van de onderhandenwerkpositie bij de zorgverlener, hetgeen als onderpand dient. Primair is derhalve de juistheid van de waardering van de nettovordering van belang. Daarnaast bestaat het risico dat de voorziening oninbaarheid met betrekking tot de vorderingen op zorgverleners niet volledig is.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle rondom de bepaling van de voorziening beoordeeld.</li> <li>Detailcontroles uitgevoerd op de opgenomen vorderingen, waaronder saldoconfirmaties voor de financiering aan de zorginstellingen en ontstaanscontroles.</li> <li>De controle van de juistheid en volledigheid van gehanteerde uitgangspunten en inputgegevens gecontroleerd voor de bepaling van de nettovorderingsposities, alsmede de beoordeling van de inschatting van kredietwaardigheid van zorgverleners door zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie in onze beoordeling te betrekken.</li> <li>De door het bestuur gehanteerde methodiek en assumpties ter bepaling van de waardering van de (netto)vorderingen op zorgverleners beoordeeld.</li> </ul>
<b>Onze observatie bij dit kernpunt</b>	
<p>Wij achten de door Coöperatie VGZ U.A. toegepaste methodiek en gehanteerde veronderstellingen voor de vaststelling van de nettovorderingspositie aanvaardbaar.</p>	





Beschrijving van het kernpunt	De wijze waarop dit kernpunt door ons is gecontroleerd
<p><b>De automatiseringsomgeving</b></p> <p>Een betrouwbare automatische gegevensverwerking is in continuïteit van essentieel belang voor de controle van Coöperatie VGZ U.A. Daarmee vormen de werkzaamheden die wij verrichten op de IT een kernpunt binnen onze controle.</p> <p>Coöperatie VGZ U.A. heeft een belangrijk deel van haar automatiseringsomgeving uitbesteed aan een externe partij.</p> <p>Tijdens onze controle hebben wij ook expliciet aandacht geschonken aan het cyberrisico. Indien hieraan onvoldoende aandacht wordt geschonken binnen de organisatie, loopt de organisatie hier een mogelijk risico op schade door verlies van data of op reputatieschade.</p> <p>Het risico bestaat dat de automatiseringsomgeving niet effectief wordt bevonden, waardoor wij geen voldoende en geschikte controle-informatie kunnen verkrijgen als basis voor ons oordeel.</p>	<p>Om het risico te ondervangen, hebben wij onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De algemene IT-beheersingsmaatregelen relevant voor de controle getoetst op opzet, bestaan en werking. De drie componenten waarin deze algemene IT-beheersingsmaatregelen relevant voor de controle zijn opgedeeld zijn: 'Beheer bedrijfsinformatie', 'Verandering leveren &amp; release management' en 'Service continuity management'.</li> <li>De geïdentificeerde geautomatiseerde beheersingsmaatregelen relevant voor de controle ten aanzien van de declaratieverwerking en het verzekerdbeheer getoetst op opzet, bestaan en werking. Ditzelfde geldt voor de beheersingsmaatregelen relevant voor de controle ten aanzien van tabelbeheer.</li> <li>Van de externe partij, waaraan een deel van het beheer is uitbesteed, is een ISAE 3402 Type 2 verklaring ontvangen. Deze hebben wij inhoudelijk beoordeeld, waarbij wij hebben vastgesteld dat de gebruikerscontroles op een effectieve wijze worden uitgevoerd.</li> <li>Door Internal Audit is de, door de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants opgestelde, Cybersecurity Health Check uitgevoerd in aanvulling op de intern uitgevoerde informatiebeveiligingsanalyse. Wij hebben de uitkomsten van deze twee analyses beoordeeld met het oog op de jaarrekening.</li> </ul>
	<p><b>Onze observatie bij dit kernpunt</b></p> <p>Wij hebben vastgesteld dat de bij Coöperatie VGZ U.A. aanwezige IT-beheersingsmaatregelen relevant voor de controle met betrekking tot de declaratieverwerking en het verzekerdbeheer effectief werken. Op enkele onderdelen zijn wel mitigerende werkzaamheden nodig geweest. Wij hebben hierdoor een systeemgerichte controleaanpak kunnen toepassen voor de declaratieverwerking en verzekerdbeheer.</p>

**Paragraaf ter benadrukking van de impact van COVID-19**

Het coronavirus heeft ook invloed op Coöperatie VGZ U.A. In de toelichting op pagina 83 in de jaarrekening heeft het management de huidige impact toegelicht. Zij geven aan dat het op dit moment voor hen niet goed mogelijk is om in te schatten wat de invloed van het coronavirus is op de financiële prestaties en gezondheid van Coöperatie VGZ U.A. Ons oordeel is niet aangepast als gevolg van deze aangelegenheid.

**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 maatschappelijk jaarverslag.
- 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.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het maatschappelijk jaarverslag 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 19 september 2014 benoemd als accountant van Coöperatie VGZ U.A. vanaf de controle van het boekjaar 2015, en zijn sinds dat boekjaar tot nu toe de externe accountant.

**Geen verboden diensten**

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

**NALEVING ANTICUMULATIEBEPALING WNT NIET GECONTROLEERD**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2019 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.





## BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en 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 het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het 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 het bestuur afwegen of de coöperatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de coöperatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie 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 coöperatie.

### 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 materiële 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, het Controleprotocol WNT, 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 coöperatie.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van de schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarbij in de jaarrekening zijn opgenomen.
- Het vaststellen dat de door het 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 coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 coöperatie 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. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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.



# Deloitte.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van 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 is van het maatschappelijk verkeer.

Amsterdam, 24 maart 2020

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: C.J. de Witt RA



# Lekker lopen



Aristoteles deed het ons al voor; hij gaf al lopend les aan zijn studenten.  
Het is bewezen dat door lopen de hersenactiviteit en connectie wordt verhoogd waardoor mensen creatiever worden.  
Daarnaast wordt je doorbloeding en spijsvertering geactiveerd.

Dus als je een informele meeting hebt, waarbij je niet achter een computer hoeft te zitten: loop een rondje door het gebouw, of nog beter ga naar buiten. Dan krijg je meteen een goede dosis zuurstof en vitamine D.

## Bijlagen

- Bijlage A Verklaring interne beheersing
- Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie
- Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering
- Bijlage D MVO / duurzaamheid
- Bijlage E Stakeholderdialoog
- Bijlage F Materiële aspecten
- Bijlage G Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag
- Bijlage H Gegevens RvB, RvC en LR
- Bijlage I Sociale kengetallen
- Bijlage J Begrippenlijst
- Bijlage K Managementaanpak materiële onderwerpen & SDG's
- Bijlage L GRI tabel

## Bijlage A Verklaring interne beheersing

Coöperatie VGZ is een organisatie zonder winstoogmerk. Ons belangrijkste doel is het organiseren van goede, betaalbare en daarmee 'zinnige' zorg voor onze klanten. De Raad van Bestuur beschouwt in control zijn als een essentieel en integraal onderdeel van effectief management. VGZ hanteert het 'three lines of defence'-model als governance raamwerk voor de toekenning van verantwoordelijkheden ten aanzien van interne beheersing. In control zijn betekent ook het kunnen steunen op een ingericht risicobeheersings- en controlesysteem. Ons systeem heeft tot doel om met meer zekerheid, beheerst en aantoonbaar, onze doelstellingen te behalen en de basis te vormen voor een betrouwbare financiële verslaggeving. Een goed functionerend risicobeheersings- en controlesysteem verhoogt de mate van zekerheid, maar kan geen absolute zekerheid bieden (zie hoofdstuk Governance voor een uitgebreide toelichting). VGZ heeft een gestructureerd proces van -oplevering van interne In Control Statements. Daarnaast wordt het risicobeheersings- en controlesysteem per bedrijfsonderdeel getoetst tegen een vaste norm (cijfer voor interne beheersing).

De interne In Control Statements en de cijfers voor interne beheersing worden beoordeeld door de Raad van Bestuur in overleg met het Management Committee van VGZ en waar nodig worden acties uitgezet.

De Raad van Bestuur is er naar beste weten van overtuigd dat VGZ beschikt over een adequaat risicobeheersings- en controlesysteem en dat dit op aantoonbare wijze is uitgevoerd. In 2018 zijn maatregelen getroffen om de, bij de Raad van Bestuur bekende, onzekerheden adequaat te beheersen.

Arnhem, 20 februari 2019  
R.H. Kliphuis, C.F. Hamster en A. Klink

## Bijlage B Verklaring over niet-financiële informatie

Naar ons oordeel voldoet de rapportage in dit maatschappelijk jaarverslag (o.a. conform GRI) aan de vereisten in het kader van de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote ondernemingen en groepen (Besluit bekendmaking niet-financiële informatie, PbEU 2014, L 330).

### Relevantie van aspecten

Hoewel we op alle terreinen onze verantwoordelijkheid nemen, zijn de verplicht te rapporteren onderdelen voor VGZ in grote mate vanzelfsprekend. VGZ is een Nederlands bedrijf dat opereert op Nederlands grondgebied en gebruik maakt van Nederlandse ketenpartners. Dit betekent dat wij opereren in een sterk gereguleerde omgeving met toezicht (mede door wet- en regelgeving). Naast de informatiebehoefte van onze toezichhouders hebben we ook de informatiebehoefte van andere stakeholders in kaart gebracht. Voor meer informatie over de hieruit afgeleide materiële onderwerpen, is een [tabel](#) opgenomen die aangeeft waar welke informatie te vinden is in dit maatschappelijk jaarverslag.

### Milieu

Vanuit het oogpunt van materialiteit is milieu van beperkt belang voor een zorgverzekeraar. We hebben namelijk geen bijzonder vervuilende activiteiten of processen, zijn geen grootverbruiker van grondstoffen en er is geen aanleiding om te veronderstellen dat er sprake is van een grote impact van VGZ op het milieu. Echt materiële risico's zijn er niet. Dit betekent niet dat wij aan het milieu geen aandacht besteden. Daar waar mogelijk dragen we ons steentje bij. In de zorgsector zijn er materiële milieurisico's, bijvoorbeeld bij het gebruik van scanvloestoffen en bij fabricage en gebruik van hulpmiddelen en medicijnen, waarvan de laatste vaak in het water belanden. We hebben hiervoor oog en proberen, in het verlengde van onze maatschappelijke opdracht, zorgaanbieders te stimuleren verspilling en onnodige zorg en onnodig zorggebruik tegen te gaan. Ook dat is onderdeel van zinnige zorg. Denk hierbij aan minder opereren (door meer tijd te nemen en samen met de patiënt te bekijken of opereren de beste optie is), door minder vervoer (denk aan e-Health en monitoring op afstand) of minder medicatie (zoals bij KeerDiabetes2 Om). Daar waar we concrete mogelijkheden zien om samen met andere partijen klimaatvriendelijk te werken, doen we dit (denk hierbij aan de Green Deal en overleg met de branchevereniging van de farmaceutische industrie). Daarnaast hanteren we in ons beleggingsbeleid kaders met betrekking tot het klimaat.

### Mens

Aspecten op het gebied van mensenrechten zijn eveneens niet materieel. We zijn alleen in Nederland gevestigd en betrekken onze producten en diensten van Nederlandse organisaties. De personele en sociale aangelegenheden zijn vanwege dezelfde reden ook van minder belang; zorg voor het personeel is standaard en ook wettelijk geregeld.

### Corruptie en omkoping

Als we corruptie en omkoping heel nauw definiëren (als in: het letterlijk afkopen en/of omkopen van mensen), is dit terrein niet materieel. In een bredere context speelt dit wel als we dit betrekken op integriteit en fraudebeheersing. Naast beleid en de reguliere sturing via de lijn op integriteit en het voorkomen van fraude, kennen we geen specifieke zorgvuldigheidsprocedures. Meer over de reguliere sturing, het algemene risicomanagement en de belangrijkste risico's staat in het hoofdstuk Governance.

### Bedrijfsmodel

Het bedrijfsmodel is beschreven in het hoofdstuk Profiel, onder 'waarde creatie'.

### Het beleid, de resultaten en de niet-financiële Prestatie Indicatoren (PI's)

Het beleid en de resultaten van dit beleid – al dan niet verwoord in PI's – vormen een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Ze zijn dus opgenomen in dit maatschappelijk jaarverslag en op onze website.

Daarnaast selecteren we in ons beleggingsbeleid de portefeuilles die milieu, mensenrechten en arbeidsrechten respecteren. Op corporate niveau hanteren we de volgende niet-financiële PI's die de RvB minimaal elk kwartaal bespreekt: aantal goed practices, klanttevredenheid, diversiteit, reputatie, medewerkerstevredenheid, percentage first time right en aantal behaalde Service Level Agreement (SLA) afspraken. Ten opzichte van 2018 zijn het beleid en de zorgvuldigheidsprocedures niet materieel gewijzigd.

### Impact in de keten

Naast de hierboven reeds genoemde beperkte risico's is het belangrijkste actuele risico in de zorgketen sociaaleconomisch van aard; de stijging van de zorgkosten. Als zorgverzekeraars en zorgaanbieders er niet in slagen deze kostenstijging te beperken, komt de toegankelijkheid van de zorg (een aspect van SDG-3) onder druk te staan. De premie is dan namelijk niet meer voor iedereen te betalen.

Onderwerp met beleid, maatregelen en resultaten/PI's	Waar te vinden?	PI
Milieuaangelegenheden	<a href="#">Hoofdstuk maatschappij, milieu</a>	CO <sub>2</sub> -reductie
Sociale- en personeels-aangelegenheden en eerbiediging van mensenrechten	Hoofdstuk governance: <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">integriteit</a></li> </ul> Hoofdstuk medewerkers: <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">cao en sociaal plan</a></li> <li><a href="#">arbeidsomstandigheden en vitaliteit</a></li> <li><a href="#">ontwikkeling van medewerkers</a></li> <li><a href="#">vrouwen aan de top</a></li> <li><a href="#">medewerkers onderzoek</a> en <a href="#">ziekteverzuim</a></li> <li><a href="#">beleving strategie</a></li> </ul>	eNPS S-Ray Ziekteverzuim
Bestrijding van corruptie en omkoping, integriteit en fraudebeheersing	Hoofdstuk governance: <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">integriteit</a> en <a href="#">fraudebeheersing</a></li> <li><a href="#">risicobereidheid</a></li> </ul>	Vastgestelde fraude

De impact hiervan zal voor veel Nederlanders voelbaar zijn, met name voor degenen die toch al weinig te besteden hebben en geen afdoende aanvullende financiering ontvangen. De impact van de noodzakelijke beheersing van zorgkosten heeft aan de andere kant mogelijk gevolgen voor gecontracteerde zorgaanbieders. De druk op kostenbesparing (waaronder het instellen van omzetplafonds) kan er naast andere factoren toe leiden, dat faillissementen van zorgaanbieders vaker voorkomen. We zorgen er dan voor dat onze leden bij een andere zorginstelling terecht kunnen en informeren hen hierover. Zo is er bij het stoppen van de behandeling door een ziekenhuis wegens een bereikt omzetplafond een standaardaanpak afgesproken om zorg toch beschikbaar te houden voor onze leden. Meer over de risico's voor VGZ (en het signaleren van en onderzoek naar eventuele misstanden/incidenten) is opgenomen in de [risicoparagraaf](#). Daarnaast hebben we voor de afhandeling van klachten een klachtenmanagementproces ingericht. Ook kennen we een proces voor issue management, het managen van externe ontwikkelingen met impact op onze stakeholders. De voortgang op issues bewaken we via een issueoverzicht, dat de RvB driewekelijks bespreekt.





## Bijlage C Naleven van wet- en regelgeving en brancheregulering

Als financiële instelling heeft VGZ te maken met wet- en regelgeving. Met name de volgende wetten zijn van belang:

- Wet financieel toezicht (Wft);
- Zorgverzekeringswet (Zvw);
- Wet langdurige zorg (Wlz);
- Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG);
- Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg);
- Mededingingswet (Mw);
- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi- publieke sector (Wnt).

De relevante wet- en regelgeving voor VGZ omvat ook brancheregulering. Als lid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN) conformeren wij ons aan deze regulering. In 2019 zijn jaarlijkse self assessments uitgevoerd. De resultaten van de assessments laten zien dat we op hoofdlijnen voldoen. Daar waar we niet aantoonbaar voldoen, voeren we op planmatige wijze verbeteringen door. Hieronder gaan we in op de volgende voor VGZ geldende regelingen:

- Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi- publieke sector (Wnt);
- Corporate Governance Code;
- Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap van ZN;
- Code voor Coöperatieve Ondernemingen van de NCR;
- Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars;
- Code Duurzaam Beleggen van het Verbond van Verzekeraars.

### Wet normering topinkomens (Wnt)

We voldoen sinds 1 januari 2013 aan de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (Wnt). Ons beloningsbeleid is hiermee in lijn gebracht en geldt voor nieuwe arbeidsovereenkomsten. Voor bestaande arbeidsovereenkomsten is een overgangsregime van toepassing.

### VGZ Corporate Governance Code

VGZ volgt de Nederlandse Corporate Governance Code. Op onze [corporate website](#) lichten we toe op welke punten wij afwijken.

### Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap (ZN)

VGZ onderschrijft de basiswaarden en gedragsregels uit de Gedragscode Goed Zorgverzekeraarschap en onderstreept het streven om deze basiswaarden en gedragsregels zo juist en volledig mogelijk naar letter en geest na te leven. Deze code geeft aan hoe een zorgverzekeraar invulling moet geven aan zijn rol en intenties en daarmee aan de belangen van de stakeholders, zoals leden en zorgaanbieders.

### Code voor Coöperatieve Ondernemingen (NCR)

Wij profileren ons nadrukkelijk als coöperatieve onderneming. Daarom zijn wij lid van de Nationale Coöperatieve Raad (NCR). De NCR is een vereniging van coöperatieve ondernemingen die actief zijn in onder meer de financiële dienstverlening en het verzekeringswezen. We monitoren via zelfonderzoek de toepassing van de principes. Daarbij kwam vast te staan dat we voldoen aan de belangrijkste bepalingen van de NCR-code. Op onze [corporate website](#) is te zien op welke punten wij afwijken.

### Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens Zorgverzekeraars

VGZ conformeert zich aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De Gedragscode Verwerking Persoonsgegevens betreft brancheregulering die nadere uitwerking geeft aan de AVG. In uniforme maatregelen wordt aan stakeholders van zorgverzekeraars duidelijk gemaakt binnen welke kaders verwerking van persoonsgegevens plaatsvindt.



## Bijlage D MVO / duurzaamheid



### Op SDG 3: Gezondheid en welzijn

- Zorg voor een universele ziekteverzekering, waardoor toegang tot gelijkwaardige zorg voor alle klanten gewaarborgd is. (acceptatie van iedereen voor de basisverzekering)
- Betaalbaarheid van toegang tot zorg via innovatieve zinnige zorg-initiatieven en het landelijk promoten daarvan, beschikbaarheid van dure medicijnen bevorderen.
- Toegang via diverse kanalen (telefonisch, schriftelijk, via app, social media), zodat de zorgverzekering voor iedereen bereikbaar is. Declaraties kunnen eenvoudig via een app worden ingediend. Voor laaggeletterden ondersteunen we de communicatie vaak visueel door bijvoorbeeld animaties.
- Promoten van vitaliteit en welzijn van medewerkers, o.a. via een stimulerende kantooromgeving.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (mensenrechten)



### Op SDG 12: Duurzame productie en consumptie

- Jaarlijks terugbrengen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 2% door met name energie en mobiliteit te verduurzamen.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (respecteren van milieu)

### PRIMAIR

### SECUNDAIR



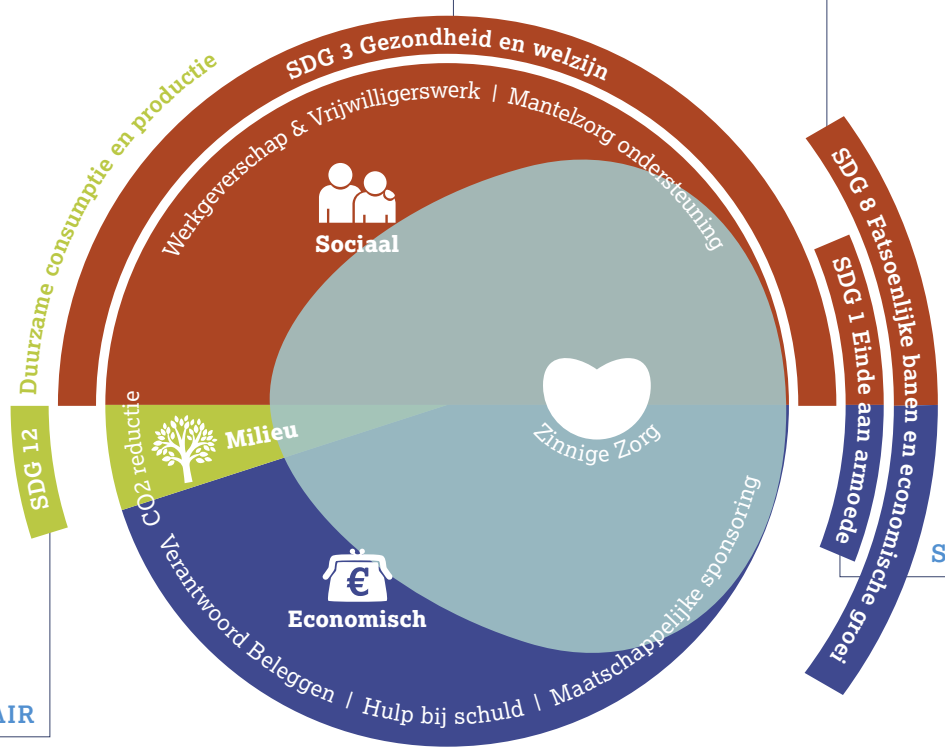
### Op SDG 8: Fatsoenlijke banen en economische groei

- Inzet op beperking stijging van de zorgkosten als percentage van het BNP, mede door innovatie in/van de eigen VGZ organisatie en het bredere zorglandschap, gebruik makend van technologische mogelijkheden.
- Als werkgever zorgt VGZ voor volwaardige banen, waarbinnen medewerkers ruimte krijgen zich te ontwikkelen. Mede door een ontwikkeling richting agile werken en meer zelforganisatie stimuleren we medewerkers ondernemerschap te tonen.
- Als werkgever bieden we goed arbeidsomstandigheden, waardoor het veilig werken is.
- Als werkgever streven we ernaar dat medewerkers VGZ aanbevelen als werkgever.
- Beleggen volgens ESG-criteria. (arbeidsrechten)



### SDG 1: Einde aan armoede

- Als zorgverzekeraar zorgen we ervoor dat mensen bij ziekte kunnen terugvallen op een zorgverzekering, waarbij goede zorg voor iedereen toegankelijk is en blijft.
- Specifieke verzekeringspakketten voor kwetsbare doelgroepen als uitkeringsgerechtigden, chronisch zieken en ouderen.
- Vroegsignalering t.a.v. schulden: VGZ werkt nauw samen met gemeenten om leden vroegtijdig te helpen hun schulden terug te dringen en bij problematische schulden tot een duurzame oplossing te komen.



### TERTIAIR

### SECUNDAIR

## Bijlage E Stakeholderdialogoog

Stakeholder	Frequentie overleg of contact	Toelichting dialoog
<b>Leden</b>	<b>Ons bestaansrecht, beïnvloeden VGZ, waardering, betaalbaarheid, reputatie.</b>	
Ledenraad	5 x per jaar	Vaststellen van de jaarrekening en focus op ledenbetrokkenheid en eigen professionalisering. In 2019 is een vernieuwde, kleinere Ledenraad van start gegaan, onder voorzitterschap van een onafhankelijke, door de leden gekozen voorzitter.
Leden	Jaarrond	Continu onderzoek onder leden en consumenten om klantbehoefte en klanttevredenheid te meten, bijvoorbeeld via ledenpanels, NPS-metingen, focusgroepen en ons eigen UX Lab. Verder analyseren we jaarlijks de miljoenen klantgesprekken en het gebruik van websites door leden, plus feedback via social media. Verbetering van de dienstverlening aan leden gebeurt op basis van directe klantfeedback via agile werkende klantmissieteams.
Collectiviteiten	Periodiek en ad hoc	Collectiviteiten variëren flink in aantallen deelnemers. Op basis van klantsegmentatie is er een passend bedieningsconcept ingericht, variërend van governance op uitvoeringsaspecten en audits op geleverde prestaties tot aan B2B servicedesks.
Consumentenorganisaties	Ad hoc	Kennisdeling, informatieverstrekking, creatie van draagvlak voor beleid en afstemming van beleid.
Patiëntorganisaties	Periodiek en ad hoc	Advies inwinnen, kennisdeling, cocreatie, creatie van draagvlak voor beleid, afstemming over zorginkoop, dialoog over zinnige zorg en samenwerking rond ZorgkaartNederland. In 2019 zijn kennissessies georganiseerd voor patiëntvertegenwoordigers rond ons zorginkoopbeleid. Verder onder meer gezamenlijke (door-)ontwikkeling van collectiviteiten voor met name ouderen met een chronische aandoening, onder meer via samenwerking met de gemeente Rotterdam en Diabetesvereniging Nederland.
<b>Zorg</b>	<b>Samen zorgen voor betaalbaarheid en kwaliteitsverbetering.</b>	
Zorgaanbieders	Periodiek en ad hoc	Contractering van zorg middels het ophalen en opschalen van zorgvernieuwingen gericht op goede, toegankelijke en betaalbare zorg. Actieve dialoog tijdens regiobijeenkomsten met onder meer huisartsen, aanbieders van verpleging en verzorging thuis, aanbieders van zittend ziekenvervoer, indicierend wijkverpleegkundigen en fysiotherapeuten over hun signalen en vragen. Zo vragen we feedback en werken we aan draagvlak voor het inkoopbeleid van VGZ en verbeteren we onze bedrijfsprocessen die van invloed zijn op het werk van zorgverleners. Langs deze weg leveren we een actieve bijdrage aan de vermindering van administratieve lasten en ontstaat er meer tijd voor zorg.
Netwerk Zinnige Zorg	Periodiek en ad hoc	Boodschap en bewijsvoering over zinnige zorg verspreiden via het zinnige zorg-netwerk van alliantiepartners in de medisch-specialistische zorg, GGZ en Verpleging en Verzorging thuis.
Koepelorganisaties en beroepsgroepen	Wisselend en periodiek	Contractering en implementatie van de Hoofdlijnenakkoorden. Toelichting van het beleid en creëren van draagvlak.
<b>Overheid, politiek, branche</b>	<b>Beïnvloeden wet- en regelgeving. Medebepalend voor maatschappelijk draagvlak.</b>	
Ministerie van VWS	Regulier overleg	Delen van standpunten en leveren van input over de Hoofdlijnenakkoorden en het beleid tijdens bestuurlijke overleggen met de minister en/of staatssecretaris, ambtelijke top en beleidsambtenaren.
Tweede Kamer	Geregeld contact, mede afhankelijk van agenda Tweede Kamer	Deelname aan hoorzittingen en rondetafelgesprekken, input bij Kamerdebatten en bij de kabinetsformatie en een speciale editie van 'In debat bij VGZ'.
Gemeenten	Periodiek overleg en ad hoc	Samenwerking vanuit reguliere zorginkoop via samenwerkingstafels (o.a. langdurige zorg, GGZ en wijkverpleging). Regionale samenwerking met gemeenten over zinnige zorg-initiatieven. Daarnaast veel dialoog over schuldhulpverlening (dit leidt tot steeds meer convenanten met gemeenten op dit terrein) en contracten voor minima met o.a. Rotterdam en Den Haag (invulling van gemeentepolissen). Eind 2019 is gestart met het werven van regioadviseurs die de ogen en oren zijn van VGZ in onze marktledersgebieden, zowel op het terrein van de Wlz als de Zvw.
Zorgverzekeraars Nederland	Regulier overleg	Kennisdeling, kwaliteitsverbetering, zorginkoop op basis van prijs en kwaliteit, efficiency, risico's en reputatie.
<b>Toezichthouders</b>	<b>Ziet toe op uitvoering en naleving wet- en regelgeving.</b>	
Raad van Commissarissen	5 x per jaar, plus 10 x in commissieverband (in aanwezigheid van RvB)	Uitgangspunten van het Middellange Termijn Plan (MTP), kosten, reputatie, leiderschap. Verdere onderwerpen waren de strategische keuzes over zinnige zorg, premiestelling met behoud van robuuste solvabiliteit, portfolio- en merkenstrategie met bijbehorende commerciële slagkracht, interne beheersing, digitale transformatie van de organisatie, cybersecurity en informatiebeveiliging en het toekomstig ontwikkelpad van de organisatie.
Zorginstituut Nederland	Ad hoc en middels periodieke rapportages	Uitvoering van de financiering Zvw en Wlz, verevening, pakketbeheer en uitvoering van de wanbetalersregeling.
De Nederlandsche Bank	1 x per half jaar met RvB, plus regulier overleg op diverse niveaus en n.a.v. specifieke verzoeken	Datakwaliteit, gedrag en cultuur, assessment IT risico's/ informatiebeveiliging, uitkomsten en opvolging thema Uitbesteding, ontwikkeling partieel intern model (PIM), onderzoek NZa en DNB naar fraudebeheersing, opvolging onderzoek RM/Tegenpartijkredietrisico, opvolging onderzoek volatiliteit SCR, ontwikkelingen premie seizoen 2019, financiële sturing (o.a. SCR-volatiliteit, ORSA, modelresultaat), strategie VGZ – zinnige zorg, kapitalisatie per entiteit Coöperatie VGZ.
NZa	Ad hoc met RvB, plus kwartaalgesprekken op diverse niveaus en n.a.v. specifieke verzoeken	Zorgplicht, transparantie en informatieverstrekking, onderzoek vergoeding niet-gecontracteerde zorg, onderzoek wachttijden GGZ, contractering 2019, financiële verantwoordingen, ontwikkelingen controlehuis.
<b>Medewerkers</b>	<b>Investeren tijd, dragen kennis bij om onze missie te laten slagen.</b>	
Medewerkers, management	Driewekelijks	Actieve, interactieve dialoog via zeepkistsessies (toelichting van beleid en resultaten), driewekelijkse webinars (waarin Tom Kliphuis RvB-besluiten toelicht) voor alle collega's, daarnaast een Management Café (jaarlijks voor alle managers), regulier werkoverleg en meting van de medewerkerstevredenheid via eNPS-meting.
Ondernemingsraad	Iedere zes weken	Zie verslag Ondernemingsraad.
Vakbonden	Periodiek overleg met FNV Finance, CNV Vakgenoten en De Unie (1 x per 6 weken) en het reguliere cao-overleg. Daarnaast het Voorjaars- en Najaarsoverleg met de bestuurder	Bedrijfs-cao VGZ (arbeidsvoorwaardenbeleid en personeel- en organisatiebeleid), sociaal plan.
<b>Andere stakeholders</b>	<b>Genereert aandacht, beïnvloedt reputatie.</b>	
Media en algemeen publiek	Direct en frequent contact, reactief en proactief	Actualiteit en verdieping, ter ondersteuning van onze reputatie en het realiseren van kennis over en draagvlak voor onze strategie bij relevante stakeholders en opinieleiders (focus op: landelijke media, vakpers en regionale media in gebieden waar we marktleder zijn). Kranten, radio en TV, maar ook online platforms.
Algemeen publiek en alle bovengenoemde stakeholders	Debat (In debat bij VGZ), 4 x per jaar	Wisselende thema's: o.a. over de ouderenzorg, onze bijdrage aan de betaalbaarheid van de zorg en het stimuleren van zinnige zorg.
Meerdere stakeholder-categorieën	Dagelijks / steekproef 4 x per jaar	Dagelijkse reputatiemeting via Stakeholderwatch en breed stakeholderonderzoek onder externe stakeholders en medewerkers. De metingen gebruiken we voor het MTP.



## Bijlage F Materiële aspecten

Materiële aspecten	Belangrijkste stakeholder	Meer hierover in
1 Goede en toegankelijke zorg	overheid/politiek/leden	<a href="#">6. Waarde creëren: onze missie en visie</a>
2 Betaalbare premie	leden	<a href="#">8. Een goede premie voor iedereen</a>
3 Goede klantenservice	leden	<a href="#">8. Leden</a>
4 Samenwerking met belangrijke partners	zorgaanbieders/ gemeenten/collectiviteiten	<a href="#">5. Stakeholders</a>
5 Privacybescherming en integriteit	leden	<a href="#">11. Compliance en integriteit</a>
6 Innovatie van de zorg	overheid/politiek/leden	<a href="#">6. Zinnige zorg</a>
7 Transparantie	leden	<a href="#">8. Leden</a>
8 Verantwoord beleggen	samenleving	<a href="#">10. Beleggen op een duurzame manier</a>
9 Zorg voor het klimaat	samenleving	<a href="#">10. Milieu</a>
10 Efficiënte en sobere bedrijfsvoering	overheid/politiek/leden	<a href="#">4. Bedrijfskosten</a>
11 Gezonde financiële situatie	overheid/politiek/leden	<a href="#">4. Kerncijfers en toelichting</a>
12 Goed werkgeverschap	werknemers	<a href="#">9. Onze medewerkers</a>

## Bijlage G Rapportageprincipes van het niet-financiële verslag

Het geïntegreerde maatschappelijk jaarverslag 2019 van VGZ is een verslag over het jaar 2019 waarin in één document de jaarrekening, het sociaal jaarverslag en de belangrijkste maatschappelijke informatie van VGZ worden gepresenteerd. Het verslag is opgebouwd aan de hand van de onderwerpen uit de materialiteitsmatrix. Onze stakeholders bieden we hiermee inzicht in hoe wij reageren op hun wensen en verwachtingen in een veranderende maatschappij. In het kader van de leesbaarheid zijn we in dit jaarverslag ingegaan op de belangrijkste processen (zie ook het waarde creatiemodel) en onderwerpen waarop wij invloed kunnen uitoefenen. Graag geven we lezers meer informatie. Deze kan opgevraagd worden via [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

De informatie in dit verslag is afkomstig uit de divisies en stafonderdelen van VGZ en is verkregen met behulp van een uitvraagschema, dat gebaseerd is op Global Reporting Initiative (GRI)-indicatoren en de Transparantiebenchmark. Daarnaast is verdiepende informatie uitgevraagd over enkele inhoudelijke thema's die voor onze stakeholders van belang zijn.

Het verslag van de Raad van Commissarissen en het verslag van de Ledenraad zijn goedgekeurd door respectievelijk de RvC en de Ledenraad. Daarnaast zijn teksten goedgekeurd door elke betrokken directeur en heeft een interne centrale review plaatsgevonden op zowel inhoud als leesbaarheid en vormgeving. Hiermee hebben we eenzelfde werkwijze gehanteerd als voorgaande jaren. Vanwege de beperkte waarde van een externe assurance van het verslag voor onze leden en de kosten die daarmee gemoeid zijn, hebben we besloten met betrekking tot dit maatschappelijk jaarverslag geen externe verificatie te laten uitvoeren.

De gegevens over de bedrijfsvoering komen uit onze managementrapportages, die we op basis van zelf verzamelde data samenstellen of opstellen op basis van gegevens die leveranciers aanleveren. Indien hierover niets vermeld is, zijn definities of meetmethoden niet gewijzigd. Dit gaat ook op voor het beleid en de doelstellingen. Deze zijn niet noemenswaardig gewijzigd in vergelijking met de verslaglegging over 2018.

### Verslaglegging volgens GRI

In dit verslag beschrijven we relevante ontwikkelingen in 2019 binnen en buiten VGZ aan de hand van de criteria en kwaliteitssprincipes van de GRI. In het verslag is gebruikgemaakt van de Financial Services Sector Disclosures van de GRI. Dit is een extra set prestatie-indicatoren die specifiek van toepassing is op de financiële dienstverleningssector. GRI hanteert in haar richtlijnen het Core of Comprehensive-niveau. We zijn van mening dat op het Maatschappelijk Jaarverslag 2019 het Core niveau van de G4-richtlijnen van toepassing is.

### Toegankelijke informatie

Sinds de publicatiedatum van 15 april 2020 staat het maatschappelijk jaarverslag 2019 op de website van Coöperatie VGZ (als pdf-document met zoekmogelijkheden op hoofdstukniveau). Ook kan naar onderwerpen worden gezocht via de GRI-tabel en zijn er binnen het verslag links aangegeven om meer informatie te vinden. Het verslag is in zijn geheel te downloaden.

### Samenstelling materialiteitsmatrix

VGZ heeft als zorgverzekeraar veel belangen te behartigen. Een materialiteitsmatrix maakt de belangen vanuit de maatschappij inzichtelijk en kent een weging toe aan elk belang. Hieronder geven we aan hoe we in 2019 de materialiteitsmatrix herijkt hebben. In 2017 stelden we de onderwerpen en het belang voor stakeholders en VGZ vast op basis van de strategie, ontwikkelingen in het zorgveld, analyses, rapportages en signalen. In 2019 hebben we de onderwerpen herijkt op basis van signalen uit tevredenheidsonderzoeken en dialoogsessies met zorgaanbieders, cliënten en de Ledenraad. Signalen kwamen ook uit de reguliere besprekingen van de RvB met de belangrijkste stakeholders: leden, directies van zorgaanbieders, patiëntenverenigingen, de landelijke politiek en toezichhouders.

Zo hebben we kwaliteit van zorg, toegankelijkheid en zorgkostenbeheersing en solidariteit samengevoegd tot 'goede en toegankelijke zorg', omdat bleek dat stakeholders hierin geen onderscheid maken. Met dit aspect doelen we op de maatschappelijke relevantie van een zorgverzekering. Dit in tegenstelling tot het aspect 'betaalbare premie', dat meer de individuele relevantie betreft. Daarnaast hebben we enkele onderwerpen anders benoemd, zoals 'efficiënte en sobere bedrijfsvoering' in plaats van 'beheersing uitvoeringskosten'.

In de materialiteitsmatrix staan nu de volgende onderwerpen:

- **goede en toegankelijke zorg;** ervoor zorgen dat iedereen in Nederland goede zorg kan krijgen door de zorgkosten te dempen;
- **betaalbare premie;** zorgdragen voor een premie die onze leden kunnen betalen;
- **zorginnovatie;** stimuleren van vernieuwing en verbetering van zorg met onder meer onze alliantiepartners;
- **tevreden leden;** als coöperatie zorgen we ervoor dat onze leden tevreden zijn over onze dienstverlening;
- **samenwerking met partners;** samenwerking met onze belangrijkste belanghebbenden, zoals ziekenhuizen, grote collectiviteiten (werkgevers) en patiëntenverenigingen;
- **integriteit en privacy;** zorgdragen voor een integere bedrijfsvoering, tegengaan van fraude en waarborgen van privacy;
- **transparantie;** open zijn over het beleid en de resultaten van ons beleid;
- **gezonde financiële situatie;** VGZ draagt uit het oogpunt van continuïteit zorg voor een goede financiële positie met voldoende reserves;
- **duurzaam beleggen;** beleggen op een verantwoorde manier, met aandacht voor mens en milieu;
- **efficiënte en sobere bedrijfsvoering;** zorgdragen voor een beperking van de eigen bedrijfskosten;
- **zorg voor het klimaat;** bijdragen aan CO<sub>2</sub>-reductie;
- **goed werkgeverschap;** zorgdragen voor een goede werkomgeving en goede arbeidsvoorwaarden.

Op basis van de herijkte onderwerpen hebben we in 2019 op gestructureerde wijze de prioriteiten van onze stakeholders uitgevraagd, zodat we een feitelijke score tot onze beschikking hadden. Ten opzichte van de scores van eerdere jaren leidde dit in 2019 niet tot substantiële verschillen. Daarnaast hebben we intern de impact op de maatschappij herijkt. Ook dit gaf geen grote wijzigingen. We zien een beperkt toegenomen impact van zorginnovatie vanwege het toegenomen urgentiebesef dat de zorg moet transformeren. Door een eveneens toegenomen urgentie rond klimaat en verantwoord ondernemen is de impact van 'duurzaam beleggen' en 'zorg voor het klimaat' groter geworden. De matrix die hierdoor is ontstaan, heeft de RvB in overleg met de divisievoorzitters besproken en goedgekeurd. Het beeld dat de matrix aangeeft, wordt herkend.



## Bijlage H Gegevens RvB, RvC en LR

### Raad van Bestuur

	Tom Kliphuis	Kees Hamster	Ab Klink
Geboortedatum	01-05-1964	23-07-1969	02-11-1958
Geboorteplaats	Onstwedde	Sleen	Stellendam
Nationaliteit	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
In portefeuille	Klant- & Merkparters, Corporate Affairs, Bestuursondersteuning, People & Eperience, Internal Audit	Data Care, Financiën, Vermogensbeheer & Treasury	Zorg, Risk, Compliance, Juridische- & Veiligheidszaken
Benoemd per	1 september 2014	1 september 2013	1 januari 2014
Einde termijn	niet van toepassing	niet van toepassing	niet van toepassing

#### (Neven)functies

- Lid ING Adviesraad Gezondheidszorg
- Voorzitter Raad van Commissarissen Coöperatie Klaverblad Verzekeringen U.A.
- Bestuurslid Nationale Coöperatieve Raad (NCR)
- Lid Raad van Toezicht Stichting Langer Gezond

- Lid Raad van Commissarissen Vektis
- Lid bestuur Maatschappelijk Overleg Betalingsverkeer (namens VGZ)
- Lid Raad van Toezicht CBR
- Lid BCVU Zorgverzekeraars Nederland (namens VGZ)

- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Vluchteling
- Bestuurslid Zorgverzekeraars Nederland
- Bestuurslid Innovatiefonds Zorgverzekeraars
- Voorzitter Dutch Harkness Fellowships Selection Committee, The Commonwealth Fund, New York
- Voorzitter Stichting Preventie Vroegdiagnostiek en e-Health
- Bestuurslid Stichting Kwaliteitsgelden Medisch Specialisten
- Lid Raad van Toezicht Stichting Zorgevaluatie (Leading the Change)
- Hoogleraar Zorg, arbeidsmarkt en politieke sturing VU Amsterdam



## Raad van Commissarissen

	Albert Arp	Denise Koopmans	Mel Kroon
<b>Functie</b>	CEO Jaarbeurs Holding BV		
<b>Geboortedatum</b>	1 april 1969	2 juni 1962	21 juni 1957
<b>Geboorteplaats</b>	Hilversum	Rotterdam	Salisbury, Zimbabwe
<b>Geslacht</b>	man	vrouw	man
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoemd per</b>	30 november 2017	16 februari 2017	1 januari 2017
<b>Termijn</b>	1e termijn, lopend tot 30 november 2021	1e termijn, lopend tot 16 februari 2021	Gedefungeerd per 1 juli 2019
<b>VGZ gerelateerde nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Coöperatie VGZ</li> <li>Vice voorzitter Auditcommissie</li> <li>Lid HR-commissie (vanaf 1 juli 2019)</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Coöperatie VGZ</li> <li>Vice voorzitter Risicocommissie</li> <li>Lid HR-commissie</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	Tot 1 juli 2019: <ul style="list-style-type: none"> <li>Lid RvC Coöperatie VGZ</li> <li>Lid Risicocommissie</li> <li>Lid HR-commissie</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>
<b>Overige nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Domus Magnus BV</li> <li>Lid Raad van Commissarissen DM Exploitatie BV</li> <li>Clustervoorzitter Groen en Duurzaamheid, Economic Board Utrecht</li> <li>Lid Raad van Toezicht Academy Het Dorp, Arnhem (tot 1 mei 2019)</li> <li>Chairman Board of Directors van VNU Exhibitions Asia</li> <li>Chairman Board of Directors van VNU Asia Pacific</li> <li>Lid bestuur Stichting Fondsenwerving Painless</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Sanoma Oyj</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Wenk AG</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Janssen de Jong Groep BV</li> <li>Voorzitter Raad van Advies United Digital Group GmbH (tot 1 april 2019)</li> <li>Lid Raad van Toezicht Swiss Data Alliance</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Swiss Post</li> </ul>	Tijdens VGZ-periode: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vice Chairman Supervisory Board EPEX SPOT SE &amp; Board Member HGRT</li> <li>Bestuurslid Nederlands-Duitse Handelskamer</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Koole Terminals Holding BV</li> <li>Lid Raad van Commissarissen TKH Group NV</li> <li>Voorzitter Raad van Commissarissen UCN, Non-Executive Director Urenco Ltd.</li> <li>Voorzitter Raad van Commissarissen Energyworx BV</li> <li>Lid Raad van Advies GroenLeven BV</li> <li>Lid Raad van Commissarissen KVSA BV</li> <li>Lid Raad van Advies Petersburg Consultants</li> <li>Advisor Mitsubishi Corporation, Japan</li> </ul>



## Raad van Commissarissen

	Alfred Levi	Floris Sanders	Lex Steenberghe	Ingrid Thijssen
<b>Functie</b>	Senior Vice President Marketing & Media Ahold Delhaize	Radioloog (MD) Diaconessenhuis Utrecht		Voorzitter RvB Alliander NV
<b>Geboortedatum</b>	22 januari 1963	6 januari 1958	18 september 1952	25 april 1968
<b>Geboorteplaats</b>	Amsterdam	Helmond	Gouda	Den Helder
<b>Geslacht</b>	man	man	man	vrouw
<b>Nationaliteit</b>	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse	Nederlandse
<b>Benoemd per</b>	30 mei 2011, herbenoemd per 26 juni 2019	12 december 2011, herbenoemd per 31 december 2019	1 mei 2016	1 januari 2017
<b>Termijn</b>	3e termijn, lopend tot 26 juni 2021	3e termijn, lopend tot 31 december 2021	1e termijn, lopend tot 1 mei 2020	1e termijn, lopend tot 1 januari 2021
<b>VGZ gerelateerde nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Auditcommissie</li> <li>Lid HR-commissie</li> <li>Voorzitter RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Risicocommissie</li> <li>Voorzitter HR-commissie</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen</li> <li>Voorzitter Auditcommissie</li> <li>Voorzitter Risicocommissie</li> <li>Lid RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice voorzitter Raad van Commissarissen</li> <li>Lid Auditcommissie</li> <li>Vice voorzitter RvC VGZ Zorgkantoor BV</li> <li>Medebeleidsbepaler Wlz-uitvoerder</li> </ul>
<b>Overige nevenfuncties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Griffon B.V.</li> <li>Bestuurslid Nederlandse Golf Federatie</li> <li>Lid bestuur Stichting HETHUIS</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Marfo BV (tot 1 juli 2019)</li> <li>Lid Raad van Toezicht SOS Kinderdorpen (tot 1 september 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Advies Coöperatie Medisch Specialisten Collectief Treant BV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid CAO-Ontslagcommissie ING Bank NV</li> <li>Non-executive bestuurder Pensioenfonds ING en lid van de Auditcommissie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Commissarissen Havenbedrijf Rotterdam NV</li> <li>Voorzitter werkgeversvereniging voor Energie, Kabel &amp; Telecom en Afval &amp; Milieu (WENB)</li> <li>Lid bestuur Vereniging VNO-NCW</li> <li>Lid bestuur Stichting SchuldenlabNL</li> </ul>



### Evaluatie van het functioneren

Tijdens zijn retraite op 7 november 2019 heeft de RvC onder leiding van zijn voorzitter het eigen functioneren geëvalueerd. Basis voor dat gesprek waren door de leden ingevulde vragenlijsten. De bevindingen uit de evaluatie zijn vervolgens gedeeld met de RvB. Van de gesprekken is een verslag opgesteld. De voortgang op de actiepunten wordt medio 2020 opnieuw binnen de RvC aan de orde gesteld.

### Onafhankelijkheid

De onafhankelijkheid van de commissaris, zoals deze in vigerende wet- en regelgeving wordt voorgeschreven, is omschreven in de artikelen 3.3 en 3.4 van het reglement Raad van Commissarissen Coöperatie VGZ UA. Dit reglement kunt u raadplegen via [www.cooperatievgz.nl](http://www.cooperatievgz.nl). Alle leden van de Raad van Commissarissen zijn in 2019 onafhankelijk, zonder dat daarbij enige aantekening geplaatst dient te worden.

### Aanwezigheid 2019 RvC-leden

RVC	AL*	AA	DK	MK	FS	LS	IT
07-02-2019**	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓
28-03-2019	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
20-06-2019	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
26-09-2019	✓	✓	✓		✓	✓	✓
12-12-2019	✓	✓	✓		✓	✓	✓

\* voorzitter  
 \*\* tevens non-executive sessie met externe accountant

Auditcommissie	LS*	AA	AL	IT
07-03-2019	✓	✓	✓	✓
06-06-2019	✓	✓	✓	✓
12-09-2019	✓	✓	✓	✓
28-11-2019	✓	✓	✓	✓

\* voorzitter

- AA Alfred Levi
- AL Albert Arp
- DK Denise Koopmans
- FS Floris Sanders
- IT Ingrid Thijssen
- LS Lex Steenberghe
- MK Mel Kroon

Risicocommissie	LS*	DK	MK	FS
14-03-2019	✓	✓	✗	✓
06-06-2019	✓	✓	✓	✓
12-09-2019	✓	✓		✓
28-11-2019	✓	✓		✓

\* voorzitter

HR-commissie	FS*	DK	MK	FS	AA
28-03-2019	✓	✓	✗	✓	
12-09-2019	✓	✓		✓	✓
28-11-2019	✓	✓		✓	✓

\* voorzitter





## Ledenraad



Hans de Waal (voorzitter)

Igor Appels  
 Irma Austie  
 Renske Baud-Nieuwenhuis  
 Geesje Benthem  
 Sylvie Bogaerts  
 Joke Calis-Van den Abbeele  
 Paul Clabbers  
 Jan Daamen  
 Gerry Degen-Jansen  
 Richard Geevers  
 Arian van Hoof  
 Krisje Hurkens  
 Evi Koster

Filia Kramp  
 Michelle Mengerink-Bollermann  
 Ali Özer  
 Chantal Peijnenburg  
 Ben Post  
 Elly Ros  
 Ton Schakel  
 Carla Smedema  
 Janny Vlietstra  
 Niels de Waard  
 Oane Wagenaar  
 Alda van Zijl-Hoek

# Bijlage I Sociale kengetallen

## Methodiek

### Algemeen

De cijfers in dit verslag, allen op peildatum 31 december 2019 (tenzij anders vermeld), zijn exclusief stagiairs en uitzendkrachten, met uitzondering van de cijfers voor uitzendkrachten en totale bezetting. De cijfers in dit verslag zijn exclusief ingehuurde externen, met uitzondering van de cijfers voor ingehuurde externen en totale bezetting. Door het afronden van cijfers tot 1 decimaal achter de komma kunnen minimale afrondingsverschillen optreden.

### Bezetting in fte

Het bezettingscijfer geeft inzicht in het aantal fte met een arbeidsovereenkomst op de peildatum 31 december 2019. Een fte impliceert een volledige arbeidsplaats van 38 uur.

### Uitzendkrachten

Het cijfer uitzendkrachten geeft inzicht in het aantal fte dat bij Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is als uitzendkracht. Een fte, uitzendkracht, is altijd op basis van 38 uur. De bezettingscijfers zijn gebaseerd op de gefactureerde uren.

### Extern ingehuurd

Het cijfer ingehuurde externen geeft inzicht in het aantal fte dat bij Coöperatie VGZ op de peildata 30 juni en 31 december werkzaam is. Dit is exclusief fixed price-afspraken. Een fte, als ingehuurde externe, is altijd op basis van 38 uur. De bezettingscijfers zijn gebaseerd op de gecontracteerde uren.

### Totale bezetting

Dit is de bezetting bestaande uit 'bezetting in fte', 'uitzendkrachten' en 'extern ingehuurd'.

### Personeelsverloop

Berekeningswijze: het aantal beëindigde dienstverbanden in het verslagjaar gedeeld door het gemiddeld aantal medewerkers in het verslagjaar.

**Vast:** het totaal aantal medewerkers met een contract voor onbepaalde tijd.

**Totaal:** het totaal aantal medewerkers met een contract voor onbepaalde en bepaalde tijd.

### Ziekteverzuim in procenten

Berekeningswijze: aantal ziektedagen gedeeld door het aantal kalenderdagen uitgedrukt in procenten.

De cijfers zijn weergegeven exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof en exclusief WAO/WIA.

Voor de berekening van kort en lang verzuim wordt zowel het afgesloten als het nog openstaande verzuim geteld.

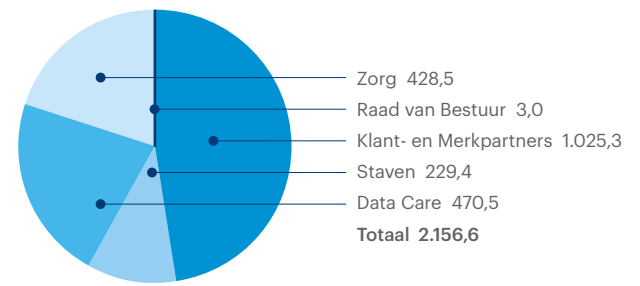
### Verzuimfrequentie

Berekeningswijze: aantal ziekmeldingen gedeeld door gemiddeld aantal medewerkers per 31 december van het verslagjaar.

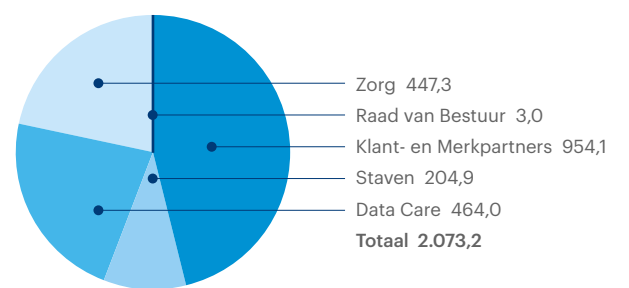
### Opleidings- en trainingskosten

Het cijfer opleidings- en trainingskosten geeft inzicht in de bedragen die in het verslagjaar zijn uitgegeven aan trainingen en opleidingen. Dit cijfer is exclusief interne opleidingen en studiereizen en betreft alleen externe (out of pocket) kosten.

Totale bezetting 2018



Totale bezetting 2019



**Bezetting in fte per 31 december**

	2018			2019		
	BT	OT	Totaal	BT	OT	Totaal
Raad van Bestuur	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	3,0
Klant- en Merkparters	103,0	597,3	700,4	118,9	552,8	671,7
Staven	17,7	205,8	223,5	21,6	171,7	193,3
Data Care	34,6	359,9	394,5	29,4	334,5	363,9
Zorg	44,3	343,0	387,3	58,0	348,8	406,8
<b>TOTAAL</b>	<b>199,7</b>	<b>1.509,0</b>	<b>1.708,7</b>	<b>227,8</b>	<b>1.410,8</b>	<b>1.638,6</b>

BT=bepaalde tijd, OT=onbepaalde tijd

**Uitzendkrachten in fte**

	2018		2019	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,0	0,0
Klant- en Merkparters	337,5	304,9	222,2	244,2
Staven	2,9	1,0	0,9	0,5
Data Care	0,5	0,8	0,0	0,0
Zorg	20,3	21,3	12,6	10,1
<b>TOTAAL</b>	<b>361,3</b>	<b>328,0</b>	<b>235,7</b>	<b>254,8</b>

**Personeelsaantallen per 31 december**

	2018					2019				
	M		V		Totaal	M		V		Totaal
	PT	FT	PT	FT		PT	FT	PT	FT	
Raad van Bestuur	0	3	0	0	3	0	3	0	0	3
Klant- en Merkparters	140	100	504	74	818	123	108	461	82	774
Staven	62	51	102	27	242	51	45	92	22	210
Data Care	163	133	95	28	419	132	136	89	30	387
Zorg	70	76	234	52	432	66	86	241	60	453
<b>TOTAAL</b>	<b>435</b>	<b>363</b>	<b>935</b>	<b>181</b>	<b>1914</b>	<b>373</b>	<b>378</b>	<b>885</b>	<b>194</b>	<b>1827</b>

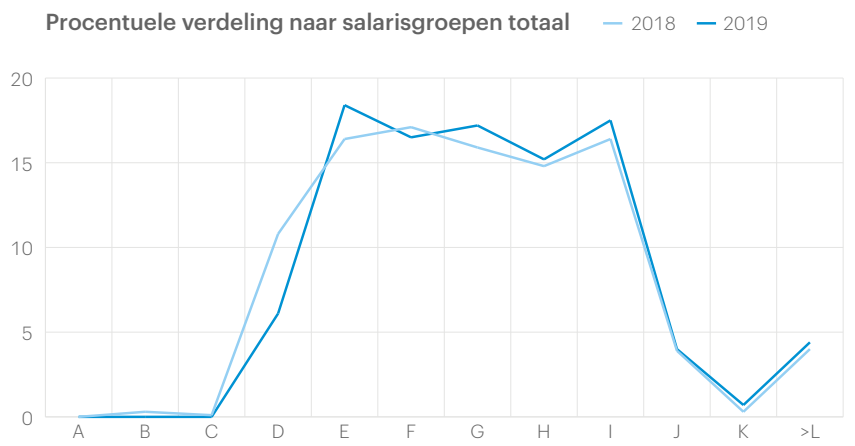
M=Man, V=Vrouw, PT=Parttime, FT=Fulltime

**Ingehuurde externen in fte**

	2018		2019	
	30 juni	31 dec	30 juni	31 dec
Raad van Bestuur	0,0	0,0	0,6	0,0
Klant- en Merkparters	23,1	20,0	20,5	38,2
Staven	7,4	4,8	7,8	11,1
Data Care	78,7	75,2	88,3	100,2
Zorg	14,6	19,9	29,1	30,4
<b>TOTAAL</b>	<b>123,8</b>	<b>119,9</b>	<b>146,4</b>	<b>179,8</b>

### Procentuele verdeling naar salarisgroepen

2018			2019				
Functiegroepen	Man	Vrouw	Totaal	Functiegroepen	Man	Vrouw	Totaal
Functiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%	Functiegroep A	0,0%	0,0%	0,0%
Functiegroep B	0,1%	0,4%	0,3%	Functiegroep B	0,0%	0,0%	0,0%
Functiegroep C	0,1%	0,1%	0,1%	Functiegroep C	0,0%	0,0%	0,0%
Functiegroep D	4,3%	15,5%	10,8%	Functiegroep D	2,3%	8,7%	6,1%
Functiegroep E	10,4%	20,6%	16,4%	Functiegroep E	11,1%	23,3%	18,3%
Functiegroep F	15,0%	18,5%	17,1%	Functiegroep F	13,1%	18,9%	16,5%
Functiegroep G	15,9%	15,9%	15,9%	Functiegroep G	17,5%	17,0%	17,2%
Functiegroep H	19,7%	11,4%	14,8%	Functiegroep H	19,2%	12,5%	15,3%
Functiegroep I	20,8%	13,2%	16,4%	Functiegroep I	21,9%	14,6%	17,6%
Functiegroep J	6,9%	1,8%	3,9%	Functiegroep J	7,2%	1,8%	4,0%
Functiegroep K	0,8%	0,0%	0,3%	Functiegroep K	1,3%	0,3%	0,7%
Functiegroep L en hoger	6,0%	2,6%	4,0%	Functiegroep L en hoger	6,5%	2,9%	4,4%
<b>TOTAAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>TOTAAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

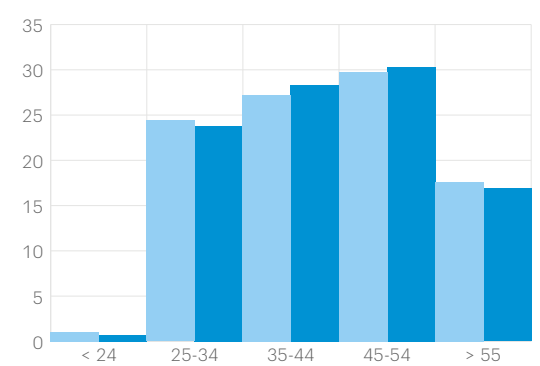


### Leeftijdsofbouw in procenten

	2018			2019		
	Man	Vrouw	Totaal	Man	Vrouw	Totaal
t/m 24	0,1%	0,6%	0,7%	0,1%	0,9%	1,0%
25 t/m 34	9,1%	14,7%	23,8%	8,8%	15,6%	24,4%
35 t/m 44	11,1%	17,2%	28,3%	10,9%	16,1%	27,2%
45 t/m 54	12,9%	17,4%	30,3%	12,5%	17,4%	29,8%
vanaf 55	8,5%	8,5%	16,9%	8,7%	8,9%	17,6%
<b>TOTAAL</b>	<b>41,7%</b>	<b>58,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,1%</b>	<b>58,9%</b>	<b>100,0%</b>

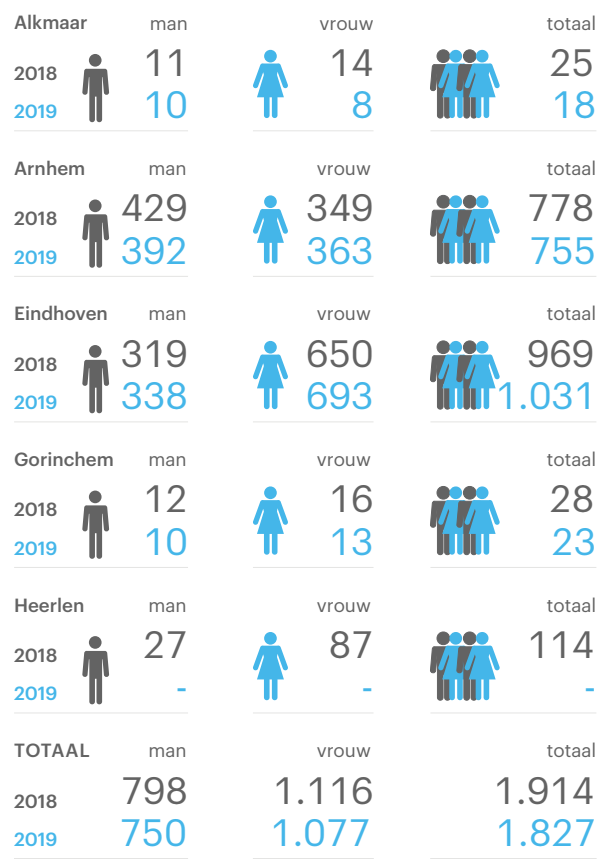
Gemiddelde leeftijd 2018: 43,4    Gemiddelde leeftijd 2019: 43,4

Leeftijdsofbouw in procenten totaal

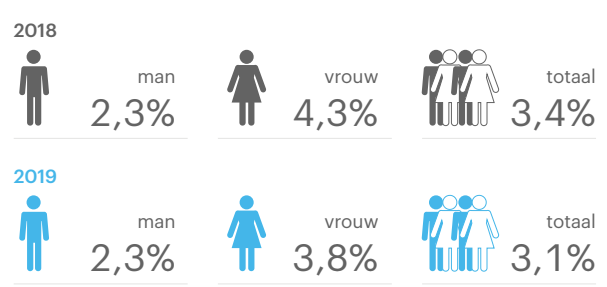




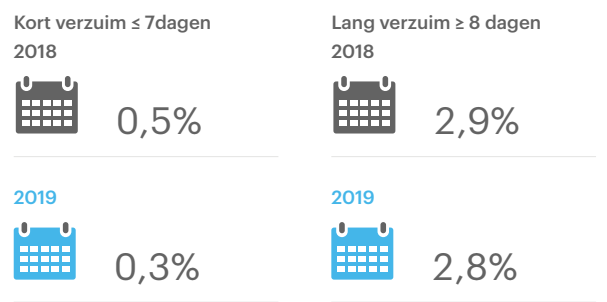
### Aantal medewerkers per standplaats



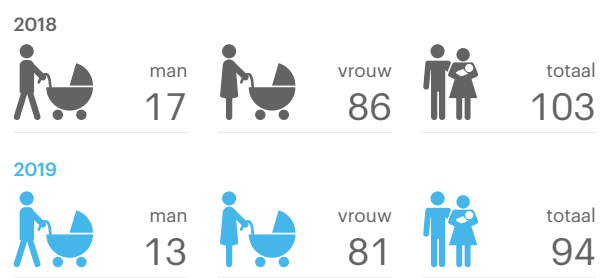
### Verzuim in %



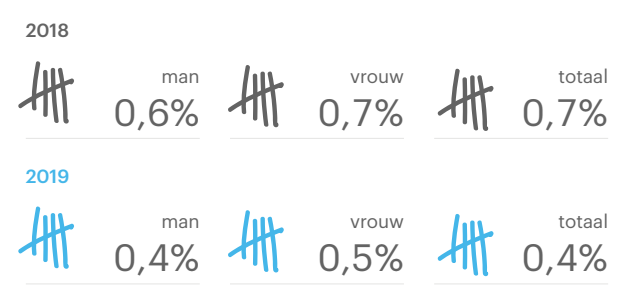
### Verzuim in % naar duur



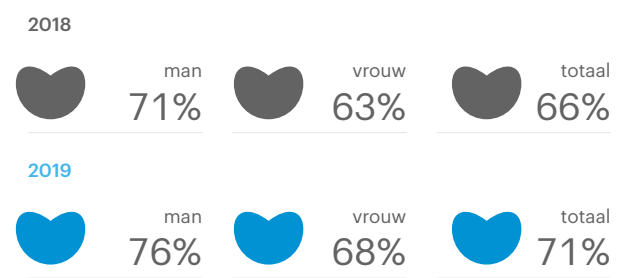
### Aantal medewerkers met ouderschapsverlof



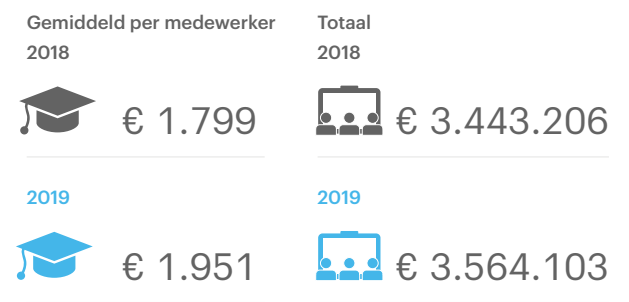
### Verzuimfrequentie



### Niet verzuimende medewerkers



### Opleidings- en trainingskosten



### In- en uitstroom in procenten

INSTROOM				UITSTROOM			
2018		2019		2018		2019	
Vast	Totaal*	Vast	Totaal*	Vast	Totaal*	Vast	Totaal*
2,6%	11,1%	3,6%	13,3%	11,8%	12,5%	16,7%	17,8%

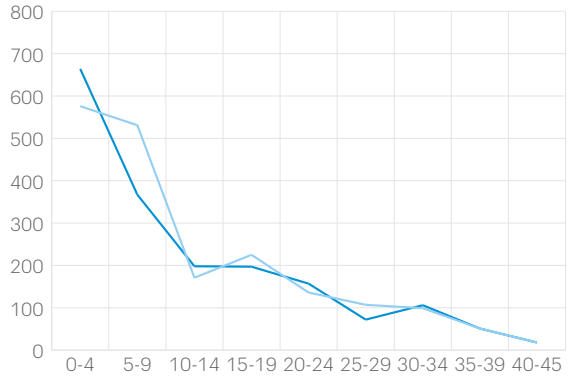
\*Totaal=tijdelijk en vast

### Redenen uit dienst

	2018		2019	
	Vast	Totaal	Vast	Totaal
Pensioen	5	6	2	2
VUT	7	7	7	7
Overlijden	3	3	2	2
WAO/WIA	12	12	9	9
Eigen verzoek	89	106	99	128
Verzoek werkgever	90	107	153	185
<b>TOTAAL</b>	<b>206</b>	<b>241</b>	<b>272</b>	<b>333</b>

### Aantallen medewerkers - dienstjaren

Gemiddeld aantal dienstjaren 2019: 11,5



### Vervoer

#### Openbaar vervoer

2018

aantal  
**59%\***   **1.346**

2019

aantal  
**61%\***   **1.341**

#### Vergoeding woon-werkverkeer

2018

aantal  
**33%\***   **762**

2019

aantal  
**30%\***   **649**

#### Auto's van de zaak

2018

aantal  
**8%\***   **184**

2019

aantal  
**9%\***   **193**

**100%**   **2.292**

**100%**   **2.183**

\* I.v.m. mogelijkheid tot gebruik van meerdere reismodalen door een medewerker is het totaal hoger dan de bezetting. Het percentage is gerelateerd aan het totaal aan vervoersvormen.

## Bijlage J Begrippenlijst

Begrip/afkorting	Toelichting
ALM	<b>Asset Liability Management</b> Het afstemmen van de beleggingsmix op de verplichtingen.
AFM	<b>Autoriteit Financiële Markten</b> Organisatie die toezicht houdt op het handelen van financiële instellingen, zoals banken en (zorg)verzekeraars.
Bronheffing	Als meer dan zes maanden de zorgpremie niet wordt betaald, wordt de verzekerde als wanbetaler aangemeld bij het Centraal Administratie Kantoor (CAK). Hij betaalt dan aan het CAK iedere maand de premie en een (bestuursrechtelijke) boete, totdat er geen betalingsachterstand meer is. Bij loon of uitkering wordt de bestuursrechtelijke premie op het inkomen ingehouden. Dit wordt bronheffing genoemd.
Compliance	Handelen in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving.
Corporate Governance	Term die wordt gebruikt om aan te duiden hoe een organisatie goed, efficiënt en verantwoord wordt bestuurd.
CO <sub>2</sub> - Prestatieladder	Een instrument voor bedrijven om hun CO <sub>2</sub> -uitstoot in kaart te brengen en te verminderen.
DNB	<b>De Nederlandsche Bank</b> Onafhankelijke centrale bank en toezichhouder.
Eerstelijnszorg	Rechtstreeks toegankelijke zorg. Voor deze vorm van zorg is, met andere woorden, geen verwijzing nodig. Denk bijvoorbeeld aan de huisarts, tandarts of fysiotherapeut.
eNPS	<b>Employee Net Promotor Score</b> Dit is een <a href="#">graadmeter</a> voor de loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers. Loyale medewerkers bevelen het bedrijf aan in hun omgeving, bij vrienden en familie en staan volledig achter de producten en diensten.
Fte	<b>Fulltime-equivalent</b> Rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelsomvang kan worden uitgedrukt. Eén fte is gelijk aan één voltijd dienstverband.
GGZ	<b>Geestelijke Gezondheidszorg</b> Behandeling, preventie, begeleiding en verzorging ten behoeve van mensen met psychische problemen.
Good practices (GP's)	Goede praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat de zorg voor de patiënt ook beter kan tegen lagere kosten.
GRI	<b>Global Reporting Initiative</b> De Global Reporting Initiative is een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt. In een duurzaamheidsverslag communiceert een organisatie publiekelijk over haar economische-, milieu- en sociale prestaties.
Materiële onderwerpen	Onderwerpen waarvan de organisatie herkent dat ze aanzienlijke impact hebben op de samenleving.
MTP	<b>Middellange Termijn Plan</b> In dit plan wordt de strategie van Coöperatie VGZ vertaald naar concrete doelen en initiatieven die we als organisatie binnen één tot drie jaar willen bereiken.
NPS	<b>Net Promotor Score</b> Een <a href="#">instrument</a> om met één enkele vraag de klanttevredenheid te meten. De tNPS is de transactionele NPS die uitgevraagd wordt naar aanleiding van een concreet contactmoment. De rNPS (relationele NPS) wordt uitgevraagd buiten de contactmomenten.

Begrip/afkorting	Toelichting
PIM	<b>Partieel Intern Model</b> Een model ter aanvulling op het standaardmodel, bedoeld om het vereist eigen vermogen op adequate wijze het risicoprofiel te laten reflecteren.
Propositie	Het totaalaanbod naar de kerndoelgroep toe. Kortom: met welke producten/diensten en met welk aanbod ging VGZ in 2019 de markt op?
Pgb	<b>Persoonsgebonden budget</b> Een budget dat toegekend wordt aan patiënten om zelfstandig zorg in te kopen.
SDG	Sustainable Development Goal, een van de zeventien doelen die de Verenigde Naties heeft gesteld om in 2030 een betere wereld te realiseren.
SCR	<b>Solvency Capital Requirement</b> Een risicogebaseerde financiële buffer die verzekeraars beschermt tegen risico's en/of grote veranderingen. Deze buffer wordt berekend aan de hand van een standaardformule. De solvabiliteitsratio onder Solvency II is de verhouding tussen het in aanmerking komend eigen vermogen en het vereist eigen vermogen.
Solvency II	Het risico gebaseerde toezichtraamwerk voor (zorg)verzekeraars dat per 1 januari 2016 in werking is getreden.
Stakeholders	Personen of organisaties die belang hebben bij het handelen van een organisatie of persoon. De belangrijkste stakeholders van VGZ zijn onze leden, zorgaanbieders, medewerkers, toezichthouders en de politiek.
3 lines of defence-model	Breed geaccepteerde wijze om integraal risicomanagement vorm te geven. In dit model is het management verantwoordelijk voor het dagelijks signaleren en beheersen van risico's (eerste lijn). Daarnaast is er een functie ingericht ter ondersteuning en advisering van het management bij de beheersing van risico's (tweede lijn). Tot slot is er een functie ingericht die vanuit een onafhankelijke positie assurance kan geven op de beheersing van risico's (derde lijn).
Volmachten	Volmachten zijn bedrijven die namens een of meerdere verzekeraars het verzekeringsbedrijf uitoefenen. Ze dragen niet zelf het verzekeringsrisico, dat doet de verzekeraar. De volmacht voert veel van de taken uit die de verzekeraar anders zou uitvoeren, onder meer administratie en klantcontacten. De zorgverzekeraar doet wel zelf de zorginkoop.
VWS	<b>Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport</b> Het departement dat in Nederland verantwoordelijk is voor het opstellen en uitvoeren van overheidsbeleid op het gebied van zorg, welzijn en sport.
Wft	<b>Wet op het financieel toezicht</b> Organiseert het toezicht op nagenoeg alle financiële instellingen in Nederland, zoals banken en (zorg)verzekeraars.
Wlz	<b>Wet langdurige zorg</b> Organiseert de zorg voor mensen die de hele dag intensieve zorg nodig hebben. Deze wet is ingevoerd op 1 januari 2015.
Wnt	<b>Wet normering topinkomens</b> Deze wet maximeert het salaris dat bestuurders en commissarissen binnen de publieke en semipublieke sector mogen ontvangen.
Wmo	<b>Wet maatschappelijke ondersteuning</b> Deze wet wordt uitgevoerd door Nederlandse gemeenten en is erop gericht dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven en actief kunnen meedoen in de samenleving.
ZN	<b>Zorgverzekeraars Nederland</b> Belangenvereniging van alle zorgverzekeraars in Nederland.
Zvw	<b>Zorgverzekeringswet</b> In deze wet zijn onder meer de regels inzake het functioneren van zorgverzekeraars bepaald.



## Bijlage K Managementaanpak materiële onderwerpen & SDG's

Materiële aspecten	SDG	Waar impact?	Invloed van VGZ hierop	Doel*	Beleid	Verantwoordelijke-gedelegeerd naar	PI's/doelen	Evaluatie van resultaten, evt. aanpassing (103-3)
Goede en toegankelijke zorg	 	Maatschappij, leden	Invloed via tijdige en scherpe contractering. Zorgaanbieder is verantwoordelijk voor de kwaliteit. VGZ helpt mee en bewaakt en borgt minimale kwaliteitseisen van zorgverleners via de contractering	PB	Tijdige contractering	Divisievoorzitter Zorg	1. Tijdige contractering per 1/11 tegen een passende prijs. Uiteraard zijn we hier afhankelijk van de zorgaanbieders 2. Modelresultaat substantieel beter dan de markt 3. Zorgkostenbesparing	Via tweewekelijkse prestatiebordbespreking op RvB/MC-niveau. Wekelijkse update contractering tijdens bordbespreking in DMT Zorg
					Scherpe contractering met als belangrijkste focuspunt zinnige zorg			Jaarlijkse evaluatie van de contracteringsstrategie ter lering voor het jaar daaropvolgend
Zorginnovatie		Zorgaanbieders, maatschappij	VGZ heeft met een aantal alliantiepartners een lerend netwerk gevormd dat de randvoorwaarden invult voor implementatie van zinnige zorg	PB	Zinnige zorg: verzameling en uitwisseling van good practices, leerervaring bij implementatie, opzetten van nieuwe financierings- en contracteringsmodellen	Divisievoorzitter Zorg	Zorgkostenbesparing is 150 mln. euro waarvan de helft via implementatie van good practices	Wekelijkse bespreking in DMT Zorg
			Sluiten van meerjaren-overeenkomsten met als uitgangspunt het leveren van zinnige zorg					
Betaalbare premie	 	Leden	Door zorgkosten te beheersen en waar mogelijk reserves te benutten kunnen we de premie laag houden. Sterke afhankelijkheid van zorgaanbieders en zorgconsumptie en beleid overheid	NM	Dienstverlening en top 1 premiepositie essentieel voor klantloyaliteit, nodig voor leden zodat we zorgkosten kunnen reduceren. Reductie beheerskosten	Alle divisies en stafonderdelen	Top 1 premie	Jaarlijkse evaluatie van het effect van de premie en het premieproces, ter lering voor het jaar daaropvolgend
Klanttevredenheid		Leden	Door ontwikkelen en optimaliseren van klantbediening conform wensen van leden	PB	Zie hoofdstuk 8, waarin we het beleid toelichten	Divisievoorzitter Klant- en Merkparters	Klanttevredenheid / rNPS en tNPS	Reguliere meting en acties na meting
Transparantie		Leden	Verhelderen van informatie aan leden, mede op basis van klantenpanels	NV	Zie hoofdstuk 8, waarin we het beleid toelichten	Divisievoorzitter Klant- en Merkparters	Voldoen aan NZa: informatievoorziening consumenten	Naast een eigen meting met bevindingen geeft de NZa bevindingen door per zorgverzekeraar, waarna we waar nodig verbeteringen doorvoeren
Gezonde financiële situatie		VGZ als organisatie	VGZ kan een deel van eventuele winst hiervoor benutten, dan wel de premie verhogen mocht de positie onvoldoende zijn	NV	Marge bovenop verplichte 100%: nl. totale solvabiliteit 120-140%	Financiën - alle divisies en stafonderdelen	Solvabiliteitsratio	Prognoses opstellen, ORSA uitvoeren en op basis van advies aan RvB en RvC bijstellen van beleid/acties om solvabiliteit op het gewenste peil te houden
Integriteit en privacy		Leden, zorgaanbieders, organisatie	Beheersing risico's	NV	Beleid Interne Beheersing, zie risicomanagement	Alle divisies en stafonderdelen	In Control Statements	Kwartaalrapportage met advies vanuit RCJV aan RvB en Risicocommissie, waarna waar nodig actie volgt
Verantwoord beleggen		Maatschappij	Door ESG-criteria te handhaven binnen de eigen invloedssfeer en door het aangaan van de dialoog met (potentiële) debiteuren die deze criteria overschrijden	NH	Beleggingsbeleid	Directeur Vermogensbeheer & Treasury	100% van de beleggingen voldoet aan ESG-criteria	Dagelijkse monitoren, bij risico's worden er acties ondernomen
Sobere bedrijfsvoering		Organisatie	Kosten terugbrengen, waarbij een goede klantbediening gewaarborgd is	NM	Kostenreductie	Alle divisies en stafonderdelen	Bedrijfskosten	Rapportage per maand en op basis van prognoses bijsturen
Goed werkgeverschap		Werknemers	Een goede werkgever zijn	PB	Werkgeverschap	Alle divisies en stafonderdelen	eNPS	Maandelijkse review door directeur People & Experience. Waar nodig worden acties ter bijsturing uitgezet
Milieuvriendelijke bedrijfsvoering		Toeleveranciers (facilitair)	Invloed richt zich op verantwoorde keuzes voor de eigen bedrijfsvoering, waarbij milieu-impact een van de criteria is	NH	Milieubeleid	Directeur People & Experience	CO <sub>2</sub> -reductie	CO <sub>2</sub> -Prestatieladder. Beleid, meting en rapportage ten opzichte van voorgenomen doelen

\*NV negatieve aspecten voorkomen/ NM negatieve effecten mitigeren/ NH negatieve effecten herstellen/ PB positieve effecten bevorderen

## Bijlage L GRI tabel

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
102-1	Naam organisatie	Coöperatie VGZ UA	
102-2	Voornaamste producten en/of diensten		<a href="#">10</a>
102-3	Locatie hoofdkantoor	Arnhem	
102-4	Aantal landen waar actief	Alleen in Nederland	
102-5	Eigendomsstructuur en rechtsvorm		<a href="#">12</a>
102-6	Afzetmarkten	Nederland	<a href="#">10</a>
102-7	Omvang van de organisatie		<a href="#">5</a>
102-8	Samenstelling medewerkersbestand		<a href="#">125</a>
102-9	Beschrijving waardeketen		<a href="#">11</a>
102-10	Significante veranderingen tijdens verslagperiode: omvang, structuur, eigendom, keten		<a href="#">119</a>
102-11	Voorzorgsprincipe	Het onderdeel Risk, Compliance, Juridische- en Veiligheidszaken is onderdeel van de corporate governance structuur van VGZ. Daarnaast wordt risicomangement ook toegepast binnen de operationele processen. Zie risicomangement	
102-12	Onderschreven extern ontwikkelde Corporate Responsibility handvesten of andere initiatieven		<a href="#">115</a>
102-13	Lidmaatschap van verenigingen en/of (inter)nationale belangenorganisaties	VGZ zet zich in voor betaalbare zorg voor al haar leden. De toegevoegde waarde van lidmaatschappen bij branche- en belangenorganisaties wordt kritisch afgewogen en wij kiezen voor de lidmaatschappen waar het belang van de leden en de coöperatieve gedachte het beste worden geborgd. Momenteel is VGZ lid van Zorgverzekeraars Nederland (ZN), de Nederlandse Coöperatieve Raad (NCR) en de Stichting Klachten en Geschillen Zorgverzekering (SKGZ)	
102-14	Verklaring van hoogste beslissingsbevoegde van organisatie over relevantie duurzame ontwikkeling voor organisatie en haar strategie	Zie ook Maatschappij voor een toelichting	<a href="#">55</a>
102-16	Beschrijving van de door de organisatie gehanteerde waarden, principes, standaarden en gedrags-normen, zoals een gedragscode		<a href="#">115</a>
102-18	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		<a href="#">65</a>
102-40	Lijst van groepen stakeholders die de organisatie heeft betrokken		<a href="#">117</a>
102-41	Percentage werknemers dat onder een collectieve arbeidsovereenkomst valt	Alle medewerkers vallen onder een cao	
102-42	Uitgangspunten voor de inventarisatie en selectie van stakeholders die moeten worden betrokken		<a href="#">16</a>
102-43	Wijze waarop stakeholders worden betrokken, waaronder de frequentie ervan per type en groep stakeholders		<a href="#">16</a> , <a href="#">117</a>
102-44	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		<a href="#">117</a>
102-45	Entiteiten die zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening		<a href="#">4</a>

Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
102-46	Proces voor het bepalen van de inhoud en specifieke afbakening van het verslag en hierbij gehanteerde uitgangspunten		<a href="#">4, 11, 14, 114, 119</a>
102-47	Overzicht van alle materiële onderwerpen die tijdens het proces ter bepaling van de inhoud van het verslag zijn vastgesteld		<a href="#">18, 118, 119</a>
102-48	Gevolgen van een eventuele herformulering van informatie die in een eerder verslag is verstrekt en de redenen voor deze herformulering	Er zijn geen herformuleringen	
102-49	Significante veranderingen ten opzichte van vorige verslaggevingsperiodes ten aanzien van de reikwijdte en afbakening	Er zijn geen significante veranderingen	
102-50	Verslagperiode	1-1-2019 tot en met 31-12-2019	
102-51	Datum van het meest recente verslag	20 april 2017	
102-52	Verslaggevingscyclus	Jaarlijks	
102-53	Contactinformatie	<a href="mailto:corporateaffairs@vgz.nl">corporateaffairs@vgz.nl</a>	
102-54	GRI-'in overeenstemming met'-optie (core of comprehensive), GRI-index voor de gekozen optie en verwijzing naar het externe Assurance rapport	This report has been prepared in accordance with the GRI Standards: Core option	
102-55	GRI referentietabel		<a href="#">133</a>
102-56	Assurance verklaring		<a href="#">105</a>
103-1	Afbakening per materieel onderwerp binnen de organisatie		<a href="#">114, 119, 132</a>
103-2	De managementaanpak van materiele onderwerpen		<a href="#">132</a>
103-3	Evaluatie van de managementbenadering		<a href="#">132</a>
201-1	Directe economische waarden die zijn gegeneerd en gedistribueerd		<a href="#">7</a>
201-2	Financiële implicaties en andere risico's en kansen voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering	De gezondheidsrisico's en de effecten van klimaatverandering zijn nog dermate onbekend dat het de implicaties/risico's voor de middellange termijn niet in te schatten zijn	
201-3	Dekking van de verplichtingen in verband met het vastgestelde uitkeringenplan van de organisatie	Medewerkers van VGZ zijn op grond van Nederlandse wetgeving verplicht verzekerd voor pensioen en werkloosheid. In geval van reorganisatie geldt een sociaal plan dat is overeengekomen met werknemersvertegenwoordigers	
201-4	Significante financiële steun van een overheid	Er is geen sprake van significante steun	
205-2	Communicatie en training over beleid en procedures met betrekking tot anti-corruptie		<a href="#">69, 75, 76</a>
205-3	Aantal corruptie-incidenten en genomen maatregelen		<a href="#">69, 75, 76</a>
206-1	Totaal aantal rechtszaken in verband met markttoegang en de uitkomst daarvan	Heeft zich niet voorgedaan	
302-1	Energieverbruik binnen eigen organisatie	In het onderdeel "Milieu" is de verwijzing naar de CO <sub>2</sub> Prestatieladder opgenomen	<a href="#">60-63</a>
302-4	Vermindering van energiegebruik		
305-1	Directe CO <sub>2</sub> uitstoot		
305-2	Indirecte CO <sub>2</sub> uitstoot		



Indicator	Omschrijving	Vindplaats of toelichting	Pagina
305-3	Andere relevante directe emissies van boeikasgassen naar gewicht (scope 3)	In het onderdeel "Milieu" is de verwijzing naar de CO <sub>2</sub> Prestatieladder opgenomen	<a href="#">59-62</a>
306-2	Afval per soort en verwijderingsmethode		
307-1	Niet voldoen aan milieu- wet en regelgeving	Er is geen sprake van non-compliance	
401-1	Aantal nieuwe medewerkers en verloop van medewerkers		<a href="#">129</a>
401-2	Voordelen voor full-time medewerkers, die tijdelijke of part-time medewerkers niet ontvangen	Wij maken geen onderscheid in arbeidsvoorwaarden tussen medewerkers die een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde of bepaalde tijd hebben. Uitzendkrachten zijn niet bij ons in dienst en hebben derhalve andere arbeidsvoorwaarden dan medewerkers in dienst	
403-1	Percentage van het totale personeelsbestand dat vertegenwoordigd is in formele arbo-commissies van werkgever en werknemer	Via vertegenwoordiging in de Ondernemingsraad zijn medewerkers betrokken bij arbeidsomstandigheden	
403-2	Letsel-, beroepsziekte-, uitvaldagen- en verzuimcijfers en het aantal werkgerelateerde sterfgevallen naar geslacht en regio	Gezien de aard van het werk hebben we alleen de algemene ziekteverzuimcijfers aangegeven	
403-3	Werknemers met een hoog risico op ziekten die verband houden met hun beroep	Gezien de aard van het werk is dit niet van materieel belang	
403-4	Afspraken over arbo-onderwerpen vastgelegd in formele overeenkomsten met vakbonden		<a href="#">46-47</a>
404-1	Gemiddeld aantal uur training per jaar per medewerker	Het aantal uren training per medewerker houden we niet bij, wel de totale opleidingskosten	<a href="#">5</a>
404-2	Programma's voor het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers en loopbaanondersteuning		<a href="#">49</a>
404-3	Percentage van medewerkers die regelmatig feedback ontvangen over resultaten en loopbaanontwikkeling	Alle medewerkers nemen deel aan de zogenaamde Koersgesprekken, waarin onder andere de bijdrage aan de resultaten en de eigen ontwikkeling aan bod komen	
406-1	Aantal discriminatie-incidenten en de genomen correctieve maatregelen		<a href="#">50</a>
412-3	Significante investeringsovereenkomsten en -contracten die mensenrechtenbepalingen bevatten of die gescreend zijn op mensenrechten		<a href="#">56-57</a>
417-2	Incidenten met betrekking tot het niet voldoen aan informatievoorziening over producten en diensten		<a href="#">69</a>
418-1	Klachten met betrekking tot klantenprivacy en klantgegevens		<a href="#">76</a>
FS6	Percentage van het business-portfolio gespecificeerd naar regio, omvang en sector	Onze omzet wordt vrijwel volledig in Nederland gerealiseerd, verdere onderverdeling is niet relevant	
FS 10	Percentage en aantal organisaties in het portfolio met wie interactie is geweest over sociale en milieukwesties		<a href="#">56-57</a>
FS 11	Percentage van de bezittingen positief en negatief gescreend op sociale- en milieuaspecten		<a href="#">56-57</a>
FS13	Toegangspunten in dunbevolkte of economisch achtergestelde gebieden	Er is een wettelijke zorgplicht	
FS14	Initiatieven om mensen met een beperking betere toegang tot de dienstverlening te verschaffen		<a href="#">38-39</a>
FS16	Initiatieven om financiële kennis en vaardigheden te bevorderen		<a href="#">36</a>



## Vestigingen VGZ

Adres	Arnhem hoofdkantoor	Alkmaar	Eindhoven	Gorinchem
Bezoekadres	Nieuwe Stationsstraat 12	Comeniusstraat 4	Kennedyplein 300	Stadhuisplein 70
	6811 KS Arnhem	1817 MS Alkmaar	5611 ZV Eindhoven	4203 NS Gorinchem
Telefoonnummer	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000	088 1313 000
Voor klantvragen	0900 8490			
Postadres	Postbus 5040	Postbus 276	Postbus 445	Postbus 445
	6802 EA Arnhem	1800 BJ Alkmaar	5600 AK Eindhoven	5600 AK Eindhoven

### Colofon

Met dit verslag proberen we u zo goed mogelijk een beeld te geven van de strategie en resultaten van VGZ. Heeft u suggesties of opmerkingen, dan horen we die graag via [corporateaffairs@vgz.nl](mailto:corporateaffairs@vgz.nl).

#### Met dank aan:

Coördinatie Wendy van Brero (VGZ)  
 Eindredactie Elmer van Hest  
 Vormgeving Studio (VGZ)